

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**JOHTAJAKOULUTUSVALINTAJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET VARUSMIES-
JOHTAJIEN MOTIVAATION KAUTTA JOUKON SUORITUSKYKYYN**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti

Jani Auvinen

SM4

Viestiopintosuunta

Huhtikuu 2015

Kurssi SM4	Linja Viestiopintosuunta
Tekijä Yliluutnantti Jani Auvinen	
Opinnäytetyön nimi JOHTAJAKOULUTUSVALINTAJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET VARUSMIES- JOHTAJIEN MOTIVAATION KAUTTA JOUKON SUORITUSKYKYYN	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun Kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2015	Tekstisivuja 64 Liitesivuja 18
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimuksessa selvitetään miten nykymuotoinen johtajakoulutusvalintajärjestelmä vaikuttaa johtajakoulutukseen pakotettujen johtajien motivaation kautta heidän johtamiensa joukkotuo- tanjoukkojen toimintaan joukon omasta näkökulmasta. Tarkastelun keskiössä ovat moti- vaation ja tyytyväisyyden käsitteet, joiden vaikutusta johtajien käyttäytymiseen peilataan teorialähtöisesti. Teorian käytännön toteutumista arvioidaan saapumiserältä 2/14 yhdestä joukkoyksiköstä kerätyn pitkittäistarkasteluaineiston valossa. Tutkimus on kvantitatiivinen. Tutkimuksen keskeisiin kysymyksiin haetaan vastauksia aineiston korrelaatioanalyysillä.</p> <p>Varusmiesjohtajakoulutukseen joudutaan joukkotuotantokiintiöistä johtuen käskemään saa- pumiserittäin sinne haluttomia varusmiehiä. Vastoin tahtoaan pidemmän palvelusajan tehtä- vään joutuminen voi sekä laskea henkilön palvelusmotivaatiota että aiheuttaa tyytymättö- myyttä, jotka taas voivat johtaa käyttäytymishäiriöihin. Käyttäytymishäiriöt puolestaan eivät voi olla heijastumatta johtajan johtaman joukon toimintaan. Teoreettisessa tarkastelussa analogia on ilmeinen, mutta käytäntö ei osoittaudu tässä tapauksessa yhtä suoraviivaiseksi.</p> <p>Tutkimustulosten valossa johtajan alkuperäinen johtajakoulutushalukkuus korreloi lievästi johtajalle positiivisten käyttäytymispiirteiden kanssa. Erot eivät ole merkittäviä, mutta niiden suunta on selvä. Selkeimmät, tilastollisesti merkitsevät havainnot liittyvät johtajien tavoitet- tavuuteen, tehtävien valvonta-aktiivisuuteen sekä positiivisten rohkaisumenetelmien käyt- töön. Nämä puolestaan heijastuvat joukon toimintaan erityisesti joukon toimintakyvyn, toi- mintavalmiuden sekä itseluottamuksen muodossa. Myös tilannetietoisuuden eteen työskente- lyllä näyttää olevan yhteisvaikutusta paitsi jo mainitun joukon toimintakyvyn, myös joukon kokoonpanoon liittyvän tyytyväisyyden sekä johtajan ammattitaitoon liittyvän luottamuksen osalta.</p> <p>Tutkimuksessa tarkastellaan myös johtajakoulutukseen haluttomuuden syitä sekä mahdollisia toimenpiteitä johtajakoulutuksen haluttavuuden edistämiseksi. Havaintojen mukaan pääosa haluttomuuden syistä ei liity palveluksen arkeen, vaan pikemminkin varusmiesten henkilö- kohtaisiin taustatekijöihin, asenteisiin sekä osittain tiedon puutteeseen. Ratkaisuna näihin voisi toimia aktiivinen ja ennakoiva tiedon sekä tuen tarjoaminen palveluksen alun shokin minimoimiseksi.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>alokkaat, johtajakoulutus, johtaminen, joukkotuotanto, motivaatio, varusmiesjohtaminen</p>	

1.	JOHDANTO	1
2.	TUTKIMUSASETELMA.....	3
2.1.	Tutkimusaiheen taustat ja merkitys	3
2.2.	Tutkimuksen viitekehys ja tutkimuskysymykset	6
2.3.	Tutkimuksen rajaus	7
3.	MOTIVAATIO	9
3.1.	Motivaatio käsitteenä	9
3.2.	Tarveteoriat	12
3.3.	Prosessiteoriat.....	16
3.4.	Motivaatio johtaa (MTL).....	17
3.5.	Motivaatioteorioiden suhde tutkimukseen	18
4.	JOHTAJAN MOTIVAATION JA JOUKON SUORITUSKYVYN SUHDE	20
4.1.	Suhdemekanismi	20
4.2.	Tyytymättömyys.....	21
4.3.	Johtajan käyttäytyminen	22
4.4.	Johtajan käyttäytymisen ja joukon suorituskyvyn suhde tutkimukseen.....	29
5.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
5.1.	Tutkimusmenetelmät	30
5.2.	Tutkimusaineisto	31
6.	TUTKIMUSTULOKSET	35
6.1.	Johtajakoulutukseen haluttomuuden syitä.....	35
6.2.	Motivaatioteorioiden korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen.....	38
6.3.	Johtajakoulutukseen pakottamisen vaikutukset.....	45
6.4.	Johtajan käyttäytymisen suhde joukon toimintaan.....	49
7.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	56
7.1.	Halukkuus ja haluttomuus johtajakoulutukseen.....	56
7.2.	Johtajakoulutukseen pakottamisen vaikutukset johtajan käyttäytymisessä	59
7.3.	Johtajan käyttäytymisen vaikutus joukon toimintaan.....	60
7.4.	Yhteenveto.....	62
8.	LÄHTEET	65
9.	LIITTEET	67

JOHTAJAKOULUTUSVALINTAJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET VARUSMIESJOHTAJIEN MOTIVAATION KAUTTA JOUKON SUO- RITUSKYKYYN

1. JOHDANTO

*”Johtamisen tuloksellisuus on laajasti ottaen sekä johtajan että hänen johtamansa joukon tai ryhmän yhteistuloksellisuutta eli johtajan vastuualueen tuloksellisuutta. Hieman kapeammin ajateltuna se on johtajan tai esimiehen henkilökohtaista tuloksellisuutta, pätevyyttä ja suori-
tuskyykyä.”* (Pirnes, 1989)

Sitaatti Unto Pirneksen kirjasta Kehittyvä johtajuus kuvaa erittäin hyvin tämän tutkimuksen ydinajatusta – ajatusta siitä, että joukon johtaja on ehdottomassa avainasemassa sen suhteen, miten suorituskyykyinen hänen johtamansa joukko lopulta on. Tähän ajatukseen peilaten on hyvin edesvastuutonta asettaa johtajan asemaan sellainen henkilö, joka ei ole soveltuva johtajatehtävään. Tavallisesti esimerkiksi siviiliorganisaatioissa asiasta ei liiemmin tarvitse huolehtia, sillä johtajavakansseihin riittää useimmiten sekä halukkaita että kyvykkäitä viran hoitajia. Sen sijaan yleiseen asevelvollisuuteen perustuvissa Puolustusvoimissa asia on hiukan toisin. Puolustusvoimien sodan ajan joukkorakenne koostuu pääosiltaan joukkuetasalle asti reserviläisistä, eli niistä Suomen kansalaisista, jotka ovat saaneet kaiken sotilaskoulutuksensa varusmiespalvelusaikana ja mahdollisesti optimaalisessa tilanteessa muutaman kertausharjoituspäivän muodossa. Miehistötehtävissä tämä ei aiheuttane suurta huolta, mutta ryhmä- ja joukkue-tasan johtajatehtävissä yksilö asetetaan ehkä koko organisaatorakenteen vaikeimpaan paikkaan – henkilökohtaisesti johtamaan ihmistä taistelutilanteeseen valmistautumisen aikana, itse taistelutilanteessa sekä taistelutilanteen purkamisessa. Siitä ei toki ole epäilystäkään, ettei tehtävälleen omistautunut ja motivoitunut reserviläisryhmänjohtaja voisi selvitä haasteesta saamansa koulutuksen ja elämäkokemuksen avulla yhdessä itse kouluttamansa ryhmän kanssa, mutta mitä jos johtajakoulutusvalintajärjestelmän arpoma johtaja ei olisi alun alkaen yli-

päätään ollut halukas tai edes soveltuva johtajatehtävään? Mitkä asiat ovat aiheuttaneet tuota haluttomuutta? Voiko suhtautuminen muuttua johtajakoulutuksessa positiivisemmaksi? Entä mitkä ovat vaikutukset joukon suorituskyvylle, mikäli johtajan motivaatio on heikko?

Pirneksen mukaan esimiehen käyttäytymisellä on alaisiinsa ja johtamaansa organisaatioon monia vaikutuksia. Esimies vaikuttaa käyttäytymisellään esimerkiksi alaistensa työhaluun, tyytyväisyyteen ja ammatillisiin valmiuksiin, sekä työympäristönsä ilmapiiriin, työvireeseen ja joukkuehenkeen, joilla puolestaan on suora vaikutus johtajan vastualueen tuloksellisuuteen eli joukon suorituskykyyn. Esimiehen käyttäytyminen taas muovautuu Pirneksen mukaan esimiehen elämäkatsomuksesta, arvoista, asenteista, tarpeista, motivaatiosta, luonteesta, lahjakkuudesta, fysiologisista ominaisuuksista sekä hänen saamastaan esimieskoulutuksen määrästä ja laadusta. (Pirnes 1989, 15)

Edellä olevasta voitaneen johtaa analogia, jonka perusteella joukon suorituskyky heijastelee johtajan käyttäytymistä, joka puolestaan heijastelee esimiehen suhtautumista ja valmiuksia omaan tehtäväänsä. Näin ollen on perusteltua olettaa, että positiivisesti omaan tehtäväänsä suhtautuva johtaja saa johtamassaan joukossa aikaan paremman suorituskyvyn kuin tehtäväänsä negatiivisesti asennoituva johtaja. Kysymys lieneekin siitä, kuinka suuri ero on ja mitä asialle on tehtävissä?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tämänhetkisen varusmiesten johtajakoulutusvalintajärjestelmän vaikutuksia varusmiesjohtajien motivaatioon ja sitä kautta heidän johtamiensa joukkotuotettavien joukkojen suorituskykyyn. Tutkimus on luonteeltaan teoreettinen. Tutkimuksessa kartoitetaan alokaskyselyllä niitä varusmiesten lähtökohtaisia näkemyksiä, asenteita ja kokemuksia, jotka pohjustavat heidän varusmiespalvelusaikaista motivaatiota joidenkin osalta toivotun ja toisten osalta ei-toivotun johtajatehtävään asettamisen jälkeen. Yhdessä motivaatioon liittyvän teoreettisen viitekehyksen kanssa kyselystä saatujen tuloksien kautta pyritään selvittämään, mitä syitä voidaan löytää johtajakoulutukseen haluttomuuden taustalta. Lisäksi pitkittäistarkastelun keinoin myöhemmissä vaiheissa toteutettavilla johtajien yksilöhaastatteluilla sekä joukkotuotettavaa joukkoa koskevalla kyselyllä pyritään selvittämään johtajakoulutukseen haluttomuudesta mahdollisesti johtuvan johtajan motivaatiovajeen vaikutuksia hänen johtamansa joukon suorituskykyyn. Koko prosessin aikana pohditaan myös vaihtoehtoja, joilla johtajakoulutuksesta saataisiin houkuttelevampi vaihtoehto erityisesti sellaisten henkilöiden osalta, jotka arvioidaan P-kauden aikana johtajavalintoja tehtäessä kyvykkäiksi, mutta haluttomiksi johtajakoulutukseen.

2. TUTKIMUSASETELMA

2.1. Tutkimusaiheen taustat ja merkitys

Johtajakoulutukseen tarvitaan tällä hetkellä enemmän varusmiehiä, kuin mitä yleisten valintaperusteiden perusteella on saatavissa (vrt. taulukko 1). Yleisten valintaperusteiden perusteella johtajakoulutukseen valittavan varusmiehen tulisi olla peruskoulutuskaudella tehtävien arviointien mukaan sekä halukas että kyvykäs sodanajan johtajatehtävään koulutettavaksi. Halukkuutta mitataan käytännön tasolla vain yhdellä kriteerillä, joka on asianomaiselta suoraan kysyttävä halukkuus johtajakoulutukseen. Periaatteessa (varusmiesten valintoja koskevan PEHENKOS asiakirjan HI662 mukaan) halukkuutta voidaan arvioida myös P2-kokeen kysymyssarjasta Maanpuolustuskorkeakoulun laatiman ohjeistuksen mukaan. Kyvykkyyttä puolestaan mitataan peruskokeilla (P1, joka mittaa matemaattista ja kielellistä lahjakkuutta sekä loogista päättelykykyä ja P2, joka mittaa persoonallisuutta, paineensietokykyä sekä johtamisominaisuuksia), kuntoindeksillä (cooper- ja lihaskuntotesti), sotilaan peruskurssin suorittamisella, henkilökunnan, varusmiesesimiesten sekä vertaisten tekemällä arvioinnilla, johtajatehtävaradasta suoriutumisella sekä kouluttajan arviolla asianomaisen henkilön oppimis- ja suoriutumismotivaatiosta. Kaikki edellä mainitut kriteerit hyväksyttävillä arvoilla täyttävät varusmiehet ovat harvassa. Kaatopykälänä tulee usein vastaan halukkaiden rajallinen määrä.

PEHENKOS:n varusmiesten johtajavalintoja ohjeistavan asiakirjan HI662:n LIITE 3:n mukaan halukkuutta arvioidaan viisiportaisesti: 0 = ei halukas, 1 = ei vastusta, 2 = halukas varusmiesjohtajakoulutukseen, 3 = erittäin halukas varusmiesjohtajakoulutukseen sekä 4 = erittäin halukas varusmiesjohtajakoulutukseen sekä halukas sotilasuralle. Tällä arviointiasteikolla asiakirja ohjeistaa pyrittävän vähimmäisarvoon 1. Asiakirja ei kuitenkaan suoranaisesti käske, että 1 olisi minimivaatimus, joten johtajakoulutukseen käsketään saapumiserittäin huomattava määrä henkilöitä jotka eivät ole halukkaita johtajakoulutukseen (kts. taulukko 1).

Taulukko 1: Tutkimuksen kyselyaineiston otannassa johtajakoulutukseen käskettyjen halukkuusjakauma

Halukkuus	Lukuarvo	Määrä
Ei halukas	0	14
Ei vastusta	1	11
Halukas	≥ 2	22
Yht.		47

Useimmiten johtajakoulutukseen haluttomuuden syyksi ilmoitetaan tarve päästä 6kk palvelusajalla, jota puolestaan perustellaan opiskelujen keskeneräisyydellä, opiskelupaikan hakemisella, työpaikan kriittisyydellä, urheilu-uran jatkon varmistamisella, tyttöystävän tai puolison vaatimuksilla tai taloudellisilla ongelmilla. Tällaisten henkilöiden tapauksessa arvio omasta halukkuudesta usein sivuutetaan valittaessa henkilöitä käskettäväksi aliupseerikurssille, mikäli henkilö on muuten soveltuva tai lähes soveltuva. Pieni osa johtajakoulutukseen haluttomista ilmoittaa haluttomuutensa syyksi kokevansa itsensä soveltumattomaksi toisten ihmisten johtamiseen, jota perustellaan esimerkiksi kovalla sosiaalisten tilanteiden pelolla, esiintymispelolla, tavallista hiljaisemmalla tai syrjään vetäytyvämmällä luonteella, keskittymiskyvyn puutteella tai stressinsietokyvyn alhaisuudella. Useimmiten peruskokeet sekä arvioinnit antavat samansuuntaisia tuloksia ja näin ollen pääosa näistä henkilöistä jääkin valitsematta.

Johtajakoulutukseen haluttomuuden suurimpana syynä vaikuttaisi olevan useimmiten palvelusaika ja johtajakoulutuksen palvelusaikaa pidentävä vaikutus. Sinällään johtajan asemaan haluttomuutta korostetaan hyvin harvoin, vaikka siitähän johtajakoulutukseen halukkuudessa pitäisi lähtökohtaisesti olla kyse. Herääkin kysymys siitä, kuinka suuri merkitys palvelusajalla todellisuudessa on vai onko kyse sittenkin muista taustalla piilevistä ilmiöistä, kuten vaikkapa vastuun välttelemisestä tai yleisistä negatiivisista asenteista varusmiespalvelusta tai puolustusvoimien johtajakoulutusta kohtaan?

Syystä riippumatta johtajakoulutukseen haluttomuuden vaikutukset eivät valitettavasti pääty johtajakoulutusvalintoihin etenäkään silloin, kun haluttomia joudutaan käskemään johtajatehtäviin. Osa johtajakoulutukseen alun perin haluttomista, mutta kuitenkin sinne valikoituneista varusmiehistä toki sopeutuu uuteen tilanteeseensa ajan mittaan ja suoriutuu johtajatehtävään hyvin soveltuvan persoonallisuuden ja henkilökohtaisten arvojen ansiosta tehtävästään vähintään tyydyttävällä tasolla. Osa pakotetuista haluttomista taas ei pääse yli pettymyksestään eikä löydä motivaatiota P-kauden jälkeisellä palvelusajallaan sen enempää aliupseerikoulun opiskeluajasta, kuin johtajana toimimisesta perusyksikössäkään. Näiden varusmiesjohtajien osalta palveluksesta suoriutuminen on ajoittain heikkoa ja se näkyy erityisesti suurempia ponnisteluja vaativissa palvelustehtävissä. Maalaisjärjellä ajateltuna tämä ei voi olla vaikuttamatta heidän johtamiensa joukkojen ilmeeseen, toimintaan ja todelliseen suorituskyykyyn. Millaisia nämä vaikutukset siis ovat vai onko niitä?

Sotilasjohtamisen näkökulmasta johtajakoulutusvalinnoilla on suuri merkitys. Mikäli todellisuudessa saavutettaisi ideaalitalanne, jossa johtajakoulutukseen valittaisiin vain halukkaita ja

kyvykkäitä henkilöitä, olisi se merkittävä etu sekä varusmiespalveluksen aikaisessa koulutuksessa, että kokonaismaanpuolustuksessa. Tärkeää on kuitenkin Suomen puolustusvoimien tapauksessa huomioda, että sodanajan kokoonpanossa ryhmä- ja joukkuetasan suorittavan portaan johtajista vain murto-osa on kantahenkilökuntaan kuuluvaa henkilöstöä ja näin ollen varusmiespalveluksessa ja kertausharjoituksissa koulutettu reserviläishenkilöstö ja erityisesti johtajat ovat ratkaisevassa asemassa siellä missä taistelut käydään.

Tunnistettu tosiasia on, että ehkä vaikein johtajavalintaan liittyvä kysymys on juuri persoonallisuuden eri piirteiden luotettava mittaaminen (Nissinen 1995, 12). Persoonallisuuden tarkastelua (nykymuodossaan P-kokeet) ei siis liene perusteltua käyttää ainoana valintakriteerinä, vaan sillä on pyrittävä löytämään potentiaaleja. Halukkuus puolestaan on yksi tunnistettua potentiaalia täydentävä ominaisuus ja mikäli halukkuutta ylenkatsotaan, ei esimerkiksi valmistavalla koulutuksella voi olla onnistumisen edellytyksiä persoonallisuuden potentiaaleista huolimatta, ennen kuin motivaatio koulutusta kohtaan herää todellisen tilanteen pakottamana hengenvaaran sisältävässä tilanteessa. Tällöin motivaation löytyminen voi olla jo myöhäistä.

Tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna tällä tutkimustyöllä tuotetaan tutkimusaineistoa 1.) johtajakoulutusvalintoihin valmistautuvien varusmiesten halukkuudesta johtajakoulutukseen sekä heidän halukkuuteen (tai haluttomuuteen) vaikuttavista syistä ja 2.) johtajakoulutusvalinnat läpikäyneiden varusmiesten näkemyksistä tämän hetkisen johtajakoulutusjärjestelmän tuottamista varusmiesjohtajista ja heidän motivaatiollisista vaikutuksista johtamiensa joukkojen suorituskykyyn.

Yhteiskunnallisen (puolustusvoimallisen) tarkastelun näkökulmasta tällä tutkimustyöllä pyritään osoittamaan tämänhetkisen johtajakoulutusjärjestelmän, erityisesti johtajavalintojen, motivaatiollisten tekijöiden teoreettiset vaikutukset koulutettavien joukkojen toimintaan ja suorituskykyyn. Lisäksi tutkimus antaa alokaskauttaan palvelevien varusmiesten suunnasta koottuja perusteltuja havaintoja johtajakoulutuksen houkuttelevuudesta sekä tuottaa havaintojen perusteella teoreettisia vaihtoehtoja johtajakoulutuksen houkuttelevuuden parantamiseksi. Johtajakoulutuksen houkuttavuuden kehittämisen tavoitteena puolestaan on motivoituneempi varusmiesjohtajamateriaali.

2.2. Tutkimuksen viitekehys ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan varusmiesten johtajakoulutushalukkuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä suhteessa johtajakoulutukseen pakottamiseen, sekä myöhemmin johtajakoulutukseen määrättyjen henkilöiden halukkuuden tai haluttomuuden vaikutuksia johtajan käyttäytymisen kautta hänen johtamansa joukkotuotantjoukon toimintaan ja suorituskyykyyn. Tarkastelussa keskeisimpiä tekijöitä ovat motivaatioteoriat ja tyytymättömyyden käsite, sekä niiden suhde yksilön käyttäytymisen kautta joukon toimintaan. Tekijöitä tarkastellaan läpi tutkimuksen varusmiesten johtajakoulutuskontekstin kautta eikä pureuduta alokaskauden tarkastelua lukuun ottamatta yleisellä tasolla yksilön käyttäytymiseen.

Tutkimuksen uusi tieto tuotetaan pitkittäistarkastelun keinoin. Pitkittäistarkastelun lähtökohtatilanteessa kysymys on alokkaan halusta tulla johtajakoulutetuksi. Tähän haluun vaikuttavat jo ennen palvelusta muotoutuneet asenteet, valmiudet, ennakkokäsitykset ja siviiliasioden tila sekä lyhyen palveluksessa olon aikana hankitut kokemukset ja tieto siitä, millaista johtajana toimiminen on ja millaiset ovat omat valmiudet toimia johtajana. Motivaatioteoriat auttavat selittämään edellä mainittujen tekijöiden suhteita ja painoarvoa, sillä mitään yksittäistä tekijää johtajakoulutushalukkuuden yksioikoisena tekijänä ei voida osoittaa. Motivaatioteorioiden näkökulmasta on myös mahdollista arvioida, kuinka merkittävästä asiasta kunkin yksilön tapauksessa on kyse joutuessaan vastoin tahtoaan tai päästessään omasta tahdostaan johtajakoulutukseen sekä millaisia vaikutuksia sillä voi olla johtajaksi kouluttautumisessa ja johtajana toimiessa.

Pitkittäistarkastelun toisessa vaiheessa tarkastellaan lyhyesti johtajakoulutukseen valikoituneiden henkilöiden tilaa ja asenteita teoriaan perustuneiden arvioiden valossa välittömästi varsinaisen johtajakoulutuskauden (AUK/RUK) päätyttyä. Havaintoja peilataan erityisesti henkilöiden alkuperäiseen ilmoitukseen johtajakoulutushalukkuudesta, jotta sen merkitystä voidaan arvioida toteutuneeseen käytäntöön nähden.

Pitkittäistarkastelun loppuasetelmassa tarkastelun kohteena on lähes valmis joukkotuotettu joukko, jonka johtajina ovat toimineet osin alun perin johtajakoulutukseen halukkaat (ja näin ollen lähtökohtaisesti tehtävään määräykseensä tyytyväiset ja motivoituneet) sekä osin alun perin johtajakoulutukseen haluttomat (ja näin ollen lähtökohtaisesti tehtävään määräykseensä tyytymättömät ja mahdollisesti heikosti tai ei lainkaan motivoituneet) henkilöt. Näiden henkilöiden alkuperäiset motiivit ovat sekoittuneet palveluksen aikana eteen tullessiin, yksilön kan-

nalta positiivisiin tai negatiivisiin tekijöihin, jotka puolestaan ovat muovanneet yksilön käyttäytymisen sellaiseksi, millaisena se ilmenee hänen johtamistoiminnassaan omalle joukkotuantojoukolle erityisesti E- ja J-kaudella. Tämä johtajan motiiveja, kokemuksia ja asennetta heijasteleva käyttäytyminen oletettavasti jättää jäljen joukkotuantojoukon yksilöihin ja sitä kautta koko joukon toimintaan. Lopullisessa tarkastelussa keskeisintä tämän tutkimuksen puitteissa on selvittää, onko johtajien alkuperäisestä johtajakoulutushalukkuudesta havaittavissa viitteitä heidän johtamiensa joukkojen toiminnassa vai onko johtajakoulutettujen palvelusaika vaikuttanut motiiveihin, asennoitumiseen ja käyttäytymiseen niin tasapäistävästi, että johtajakoulutukseen määräämisellä ei voida osoittaa olevan negatiivisia vaikutuksia.

Päätutkimuskysymys on:

- Miten johtajakoulutusvalintajärjestelmä vaikuttaa johtajien motivaation kautta joukon suori-
tuskyykyyn?

Tukevia tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten johtajan motivaatio ja tyytyväisyys teoriassa vaikuttavat johtajan toimintaan?
- Mitkä motiivit aiheuttavat alokaissa haluttomuutta johtajakoulutusta kohtaan?
- Miten johtajakoulutushalukkuus näkyy johtajan käyttäytymisessä?
- Miten johtajan käyttäytyminen vaikuttaa hänen johtamansa joukon toimintaan?
- Onko joukkotuantojoukkojen toiminnassa havaittavissa johtajan johtajakoulutushalukkuu-
teen korreloivia eroja?
- Säilyykö johtajakoulutushalukkuus tai haluttomuus muuttumattomana läpi palveluksen?
- Onko havaittuihin johtajakoulutukseen haluttomuuteen liittyviin motiiveihin mahdollista
vaikuttaa siten, että johtajakoulutus olisi haluttavampi vaihtoehto?

2.3. Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen teoriaosuudessa motivaatiota tarkastellaan aluksi motivaatioteorioiden valossa yleisellä tasolla. MTL-mallin (kts. luku 3.4) tarkastelun myötä kohdennan motivaatioteorioi-
den sovellusta varusmiesten johtajakoulutushalukkuuteen sekä johtajan käyttäytymisen ilmen-
tymiseen. Johtajan käyttäytymisessä tarkastelun primäärinä kontekstina on rauhan ajan jouk-
kotuotannon mukainen varusmieskoulutus ryhmä- ja joukkuetasalla. Tarkastelussa ei kuiten-
kaan voida olla ottamatta huomioon sodan ajan olosuhteiden sekundaarista kontekstia, jota

tarkoitusta varten joukkotuotantjoukkoja koulutetaan. Tarkastelu toteutetaan siis rauhan ajan koulutuksen näkökulmasta sodan ajan vaatimukset huomioiden.

Tutkimusaineistoa käsittelevässä osuudessa tutkitaan ensisijaisesti varusmiesten näkemyksiä ja motiiveita sellaisina kuin ne aineiston hankintahetkellä ilmenevät. Henkilökohtaisiin näkemyksiin liittyvästä aineistosta halutaan saada esiin nimenomaan subjektiivisia näkökulmia, koska varusmiestä ohjaavat ensikädessä subjektiiviset ajatukset niin palveluksen aikana tehtävissä valinnoissa (kuten johtajakoulutushalukkuudessa) kuin palvelustehtävissä toimiessa. Myös joukon toimintaa ja suorituskyyä tarkastellaan tässä tutkimuksessa ainoastaan joukon omasta näkökulmasta ilman konkreettisia suorituskyyyn liittyviä mittauksia, jolloin ihmisten johtamisen vaikutukset erottuvat tarkemmin asioiden johtamisen vaikutuksista (vrt. ydinkompetenssin koulutus).

Tutkimusaineistossa tarkastellaan Suomen puolustusvoimien SA-joukkotuotannon mukaista koulutusta Etelä-Suomen Viestipataljoonassa, Viestirykmentissä vuonna 2014. Kyseisessä koulutusympäristössä tarkastelun kohteena oleva miehistö koulutetaan johtamisjärjestelmätoimialan tehtäviin 165vrk palvelusajalla pois lukien erityistoimialat kuten sotilaskuljettajat, joiden palvelusaika on 347vrk. Johtajatehtäviin koulutettavien palvelusaika on 347vrk niin ryhmän- kuin joukkueenjohtajilla. Johtajiksi koulutettavien osuus saapumiserästä on noin 30 %. Tutkimuksen otanta koskee miehistön osalta ainoastaan saapumiserää 2/14 sekä heidän aiemman saapumiserän (1/14) johtajiaan. Otannan koko vaihtelee pitkittäistarkastelun vaiheesta riippuen 156 (kysely) ja yhdeksän (haastattelu) vastaajan välillä.

Tutkimuksessa ei tarkastella johtajan käyttäytymisen vaikutuksia organisaatiossa horisontaalisesti eikä ylöspäin. Tutkimus ei siis ota kantaa siihen, millaisia vaikutuksia varusmiesesimiehen toiminnalla voi olla vertaisiinsa tai omiin esimiehiinsä. Tutkimuksessa ei myöskään keskitytä selvittämään sitä, mikä vaikutus johtajan halukkuudella tai kiinnostuksella on toimialakohtaisen ydinsaamisen sisäistämiseen.

3. MOTIVAATIO

3.1. Motivaatio käsitteenä

Mitä on motivaatio?

Motivaatio on käsite, jota arkikielessä käytetään hyvin varauksetta. Perinteisesti motivaation puutetta valitetaan aina kun jonkin asian hoitaminen ei juuri sillä hetkellä kiinnosta. Arkikielessä kiinnostuksen taustoja tulee kuitenkin harvemmin pohdittua, vaikka motivaation taustalta löytyy todellisuudessa paljon muutakin kuin väsymys, laiskuus tai toissijaisten asioiden puoleensa vetävyys. Motivaation tarkempi määrittely vaatii kuitenkin lähes poikkeuksetta asian tarkastelua eri näkökulmista.

Motivaatio liittyy läheisesti yksilön käyttäytymiseen. Yksilön käyttäytyminen puolestaan on Herseyn ja Blanchardin mukaan perusluonteeltaan päämääräsuuntautunutta riippumatta siitä, onko päämäärä aina yksilön tiedostama tai ei. Käytännössä käyttäytyminen suuntautuu (motivoituu) halusta saavuttaa jokin päämäärä (Hersey & Blanchard 1990, 17).

Yksinkertaisimmillaan Peltonen & Ruohotie kiteyttää motivaation haluksi toimia. Heidän mukaansa motivaatio on jonkin motiivin aiheuttama yksilön psyykkinen tila, joka määrää millä intensiteetillä ja mihin suuntautuneena yksilö toimii tietyssä tilanteessa. Motivaatiosta siis riippuu miten halukas yksilö on käyttämään omia voimavarojaan työn tekemiseen (Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Pirneksen mukaan motivaatio näkyy innostuneisuutena ja tavoitteisuutena (Pirnes 1989, 59).

Sotilasjohtaja I:n mukaan tahto (motivaatio) on ihmisyksilön kykyä pyrkiä tavoitteisiin, päämääriin tai arvojen toteuttamiseen (Pääesikunnan koulutusosasto 1990, 12). Tämä määritelmä huomioi erikseen tavoitteiden ja päämäärien lisäksi arvot, joka on niin ikään oleellinen osa motivaation tarkastelua. Arvojen sijoittuminen motivaation suhteen ei teoreettisessa tarkastelussa kuitenkaan ole näin yksinkertaista. Arvon toteuttaminen voidaan nähdä tahtoa ja toimintaa ohjaavana motiivina tai toisaalta arvot (ja asenteet) voidaan nähdä myös Peltosen & Ruohotien esittämän jäävuori-ajatuksen mukaan yksilön persoonallisuuden motivaatiota vakaampana taustavaikuttajana (Peltonen & Ruohotie 1987, 14).

Tätä ajatusta puolestaan on edelleen jalostettu jakamalla motivaatio käsitteenä kestollisesti kahteen erilaiseen tilaan: tilannemotivaatioon (esim. tarve ansaita rahaa velan kuittaamiseksi) ja yleismotivaatioon (esim. kiinnostus tekniikkaa kohtaan) (Viitala 2004, 153). Karkeasti ilmaistuna yleismotivaatiossa on kyse siitä, mihin suurempaan kokonaisuuteen toiminta liittyy ja miten yksilö suhtautuu siihen ylipäänsä. Tilannemotivaatiossa puolestaan on kyse siitä, mikä saa yksilön ponnistelemaan juuri sillä hetkellä käsillä olevan työn eteen.

Tiivistettynä voidaan todeta, että yksilön vapaa käyttäytyminen tietyssä tilanteessa määrittyy sillä, mitkä tavoitteet, päämäärät tai arvot kyseiseen tilanteeseen liittyen toimivat käyttäytymisen motiiveina joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Voidaan siis ajatella, että motivaatio liittyy kaikkeen yksilön suorittamaan toimintaan. Jotta yksilön motivaatiota voidaan käyttää johtamisen työkaluna, täytyy yksilön motiivit osata jaotella huomattavasti pienempiin osiin.

Hersey & Blanchardin mukaan motiivit voidaan karkeasti määritellä tarpeiksi, haluiksi, vieteiksi tai sisäisiksi yllykkeiksi (Hersey & Blanchard 1990, 18). Pirneksen mukaan puolestaan motiiveina voivat toimia kaikkien edellä mainittujen lisäksi sosiaaliset normit, palkkiot ja tilanteiden muuttuminen. Hän jaottelee motiiveja tiedostettuihin ja tiedostamattomiin sekä sisäisiin ja ulkoisiin (Pirnes 1989, 59).

Tiedostettu ja tiedostamaton motivaatio

Arkisessa käyttäytymisessä ihmiset useimmiten pystyvät kertomaan tekemisilleen jonkin motiivin. Näennäisesti he siis tiedostavat ne motiivit, jotka saavat heidät toimimaan tietyllä tavalla. Useimmiten nämä välittömästi itsereflektiolla havaitut motiivit ovat paikkansa pitäviä, mutta eivät kuitenkaan ainoita toimintaan motivoivia tekijöitä. Taustalla voi olla myös yksilön tiedostamia motiiveita, joita yksilö ei kuitenkaan halua tuoda avoimesti julki esimerkiksi sosiaalisten tekijöiden takia, tai motiiveita joita yksilö ei ole vain tullut ajatelleeksi, mutta jotka ovat kuitenkin yksilön tiedostettavissa tarkemmin asiaa pohtimalla. Nämä ovat tiedostettuja motiiveita. Tiedostettujen motiivien taustalla toimintaan vaikuttaa kuitenkin myös tiedostamattomat motiivit. Sigmund Freud oli ensimmäisiä, joka oivalsi tutkimuksissaan tiedostamattoman motivaation merkityksen (Hersey & Blanchard 1990, 17). Freudin tutkimukset johtivat hänet analogiaan ihmisen motiiveista jäävuoren kaltaisena ilmiönä, jossa huomattava osa ihmisen motivaatiosta ilmenee pinnan alla, jonne hänen oma tiedostamisensa ei aina ulotu (Hersey & Blanchard 1990, 18). Tällaisen psykoanalyttisen näkemyksen mukaan ihmisen toiminnan ajateltiin perustuvan viettilylykkeisiin ja mielihyvään, joka liittyi osin fysiologisiin

tarpeisiin kuten syömiseen ja seksuaalisuuteen sekä toisaalta osin esimerkiksi erilaisiin lapsuudenaikaisiin ihmissuhteisiin (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 11).

Tiedostamattomia motiiveita on luonnollisestikin vaikea käyttää aktiivisesti johtamisen työkaluina, mutta niiden olemassaolo on hyvä tiedostaa jotta ymmärtää, ettei yksilön koko motiivikenttä ole saavutettavissa niillä virikkeillä joita yksilö kykenee itse nimeämään motiiveikseen. Passiivisesti esimerkiksi sopivan henkilöstöaineuksen valinnassa tiedostamattomia motiiveita kenties olisi mahdollista hyödyntää, mutta tätä varten aiheesta tulisi olla riittävästi tutkimustietoa.

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motiiveita voidaan jaotella myös kannusteiden konkreettisuuden perusteella sisäisiin ja ulkoiisiin motiiveihin. Sisäiset motiivit liittyvät työn sisältöön, ovat yksilön itsensä välittämiä, tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita (kts. luku 3.2) sekä ovat subjektiivisia eli esiintyvät tunteiden muodossa (Peltonen & Ruohotie 1987, 25). Sisäiset motiivit ovat lisäksi yleensä ulkoisia motiiveita kauaskantoisempia (Ruohotie 1998, 38). Tyypillisiä sisäisesti motivoituneita toimia yksilölle ovat leikinomaiset toiminnot, etsiminen ja tutkiminen sekä haasteisiin vastaaminen (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 41; Niitamo). Esimerkkinä sisäisestä motivaatiosta voi käyttää esimerkiksi laulajaa, joka nauttii muille ihmisille esiintymisestä sekä huomion keskipisteenä olemisesta ja näin ollen nauttii myös kyseisen työn tekemisestä vaikka rahallinen korvaus esiintymisestä ei olisikaan kovin merkittävä. Sama toisaalta pätee vaikkapa avustustyöntekijään, joka kokee vapaaehtoistyöhönsä liittyvän auttamisen ilon tärkeämmäksi kuin konkreettisen palkkion saamisen. Käytännössä mikä tahansa vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta ohjautuu paljolti sisäisten palkkioiden varassa. Vapaaehtoisesti sisäisten motiivien kautta toimivat henkilöt hakeutuvat tekemään itselleen kiinnostavia asioita ja he myös odottavat että kyseiseen toimintaan panostetaan (Ruohotie 1998, 39).

Ulkoiset motiivit ovat johdettavissa työympäristöstä, ovat organisaation välittämiä, tyydyttävät alemman asteen tarpeita ja ovat objektiivisia eli esiintyvät esineiden ja tapahtumien muodossa (Peltonen & Ruohotie 1987, 25). Tavallisesti ulkoinen motivaatio on lyhytkestoista (Ruohotie 1998, 38). Ulkoisten motiivien tapauksessa kyseessä ovat siis konkreettiset kannusteet, kuten työstä maksettava palkka ja mahdolliset työsuhte-edut, annetusta avusta saatavat vastapalvelukset tai miksei sotilaskontekstissa vaikkapa nopeasti hoidetusta tehtävästä jäljelle jäävä ylimääräinen vapaa-aika mikäli se koettaisiin muuten määrältään vähäiseksi. Käytän-

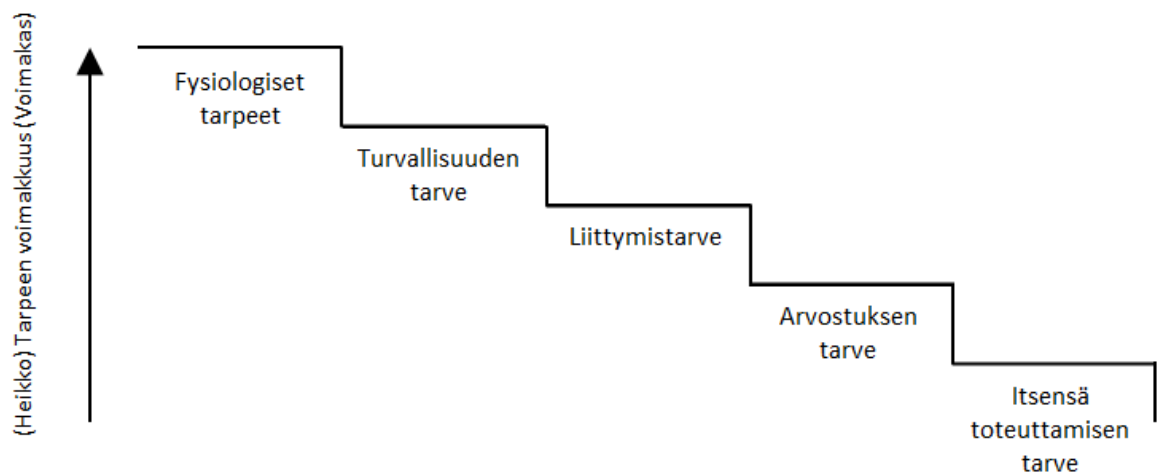
nössä kannusteet ja palkkiot vaikuttavat siihen, miten voimakkaasti tavoitteeseen pyritään. Kannusteet ennakoivat palkkioita ja virittävät toimintaa, palkkiot vahvistavat sitä (Ruohotie 1998, 37). Ulkoiset motiivit voivat perustua myös rangaistusten järjestelmään. Rangaistuksia voivat olla esimerkiksi odotettujen ylennysten puuttuminen tai siirrot epätoivottuihin tehtäviin (Cavanagh (Timpe toim.) 1989, 353).

Ulkoisessa motivoinnissa on kuitenkin huomioitava eräitä lieveilmiöitä. Palkitsemisen, tyytyväisyyden ja tehokkuuden välillä ei ole suoranaista yhteyttä, sillä tutkimusten mukaan työntekijät, joita ei palkita hyvästä suorituksesta, alentavat työtehoaan jatkossa. Huonosta suorituksesta palkittavat puolestaan ovat tyytyväisiä, mutta eivät silti korota työtehoaan, kun taas huonosta suorituksesta palkkiotta jääminen aiheuttaa tyytymättömyyttä mutta voi parantaa työtehoa. Lisäksi ulkoisen motivoinnin keinoin korkea suoritustaso ja tyytyväisyys voidaan saavuttaa vain, mikäli palkkiot ovat sidottuina suorituksiin ja järjestelmä havaitaan työtä tekevien yksilöiden näkökulmasta oikeudenmukaiseksi. (Peltonen & Ruohotie 1987, 29-30)

3.2. Tarveteoriat

Tarveteorioiden peruslähtökohtana on että ihmisen käyttäytyminen määräytyy hänen sen hetkisten voimakkaimpien tarpeidensa mukaan. Tästä lähtökohdasta Abraham Maslow kehitti ns. Maslowin tarvehierarkian, jossa inhimilliset tarpeet on luokiteltu niiden perusolemuksen ja luontaisen esiintymisjärjestyksen mukaisesti (Hersey & Blanchard 1990, 30-31; Maslow). Maslowin tarvehierarkia on ehkä kuuluisin tarveteoreettinen malli.

Kuva 1: Maslowin tarvehierarkian kuvaaja (kuten Hersey & Blanchard 1990, 31)



Maslowin mukaan tarpeet voidaan luokitella viiteen toisiinsa nähden hierarkkiseen luokkaan, jossa hierarkkisesti alemmalta tarvetasolta seuraavalle siirtyminen edellyttää alemman tason tarpeiden tyydyttymistä. Vastaavasti tyydytetty tarve ei enää motivoi (Reiss, 2001, 8, Viitala 2004, 155-156; Maslow).

Hierarkian yläpäähän, ensimmäisen tason tarpeiksi, ovat sijoitettu fysiologiset tarpeet koska niiden voimakkuus nähdään suurimmaksi ainakin siihen asti, kunnes ne on tyydytetty. Fysiologiset tarpeet ovat myös yksilön hengissä säilymisen kannalta tarkasteltuna perustavaa laatu. Yksinkertaistettuna fysiologisten tarpeiden laiminlyönti johtaa yksilön kohdalla kuolemaan jopa ilman ulkoisia uhkia. Tällaisia tarpeita ovat mm. ravinto, lepo, hygienia ja suoja (esim. vaatetus). Mikäli fysiologiset tarpeet eivät täyty, yksilön mielenkiinto korkeamman tason tarpeita kohtaan on pääsääntöisesti hyvin matala. (Hersey & Blanchard 1990, 31)

Fysiologisten tarpeiden täytyttyä voimakkaimmiksi tarpeiksi nousevat turvallisuuden tarpeet. Turvallisuuden tarpeet liittyvät ympäristön yksilöön kohdistuviin uhkiin varautumiseen. Turvallisuuden tarve on siis itsesäilytykseen liittyvä tarve ja se pyrkii vastaamaan paitsi tässä ja nyt – tilanteen turvallisuuden lisäksi erityisesti tulevaisuuden turvaamiseen. Keskeisiä ratkaistavia asioita yksilön kannalta turvallisuuden tarpeisiin liittyen ovat mm. kuinka varmistaa ruoan saanti myös jatkossa, kuinka välttää onnettomuudet ja taudit, kuinka suojautua mahdollisimman hyvin niin sääolosuhteilta kuin myös muilta eläimiltä, kuinka suojella elintärkeää omaisuutta jne. (Hersey & Blanchard 1990, 31-32,36)

Kolmantena tarpeena hierarkiaportaikossa on liittymistarve (sosiaalinen). Ihminen on sosiaalinen olento ja hänellä on tarve tulla muiden ihmisten hyväksymäksi sekä osaksi erilaisia ryhmiä. Sosiaalisten tarpeiden hallitessa yksilö pyrkii useimmiten muodostamaan mielekkäitä suhteita muihin ihmisiin. Toisaalta poikkeavissa tilanteissa yksilölle saattaa riittää että hänellä on mahdollisuus ryhmäytyä sellaisten yksilöiden kanssa, jotka ovat hänen kanssaan samassa tilanteessa ilman että erityisiä henkilökohtaisia suhteita edes muodostettaisiin. (Hersey & Blanchard 1990, 32,38)

Liittymistarpeiden täytyttyä voimaan astuvat arvostuksen tarpeet. Arvostuksen tarve on kaksijakoista – toisaalta yksilölle on tärkeää arvostaa itseään ja toisaalta hänelle merkitsee myös paljon, että hänen ympärillään olevat ihmiset arvostavat häntä. Arvostustarpeiden tyydyttyminen luo itseluottamuksen tunteen, arvoaseman sekä valtaa. Tällöin yksilö kokee itsensä tar-

peelliseksi ja uskoo voivansa vaikuttaa omalla toiminnallaan ympäristöönsä. (Hersey & Blanchard 1990, 32)

Kaikista korkein tarvetaso, itsensä toteuttamisen tarve, esiintyy ihmisillä hyvin monimuotoisesti. Yhteistä kaikille on kuitenkin se, että itsensä toteuttaminen on yksilön kohdalla halua tulla sellaiseksi, mihin hän kokee omalla kohdallaan olevan mahdollisuudet ja minkä hän kokee tärkeäksi. Tähän liittyy erityisesti itsensä kehittäminen sekä luovuus. Itsensä toteuttamisen keinot ja kohteet voivat myös vaihdella yksilöllä iän myötä. (Hersey & Blanchard 1990, 33)

Vaikka Maslowin näkemys tarpeiden luokittelusta on melko selkeä ja kattava, näki Clayton Alderfer omassa tarveteoreettisessa tarkastelussaan tarvetta teorian muovaamiselle. Hänen mukaansa tarpeiden luokitteluun riittää kolme luokkaa ja luokitellut tarpeet eivät tyydyty hierarkisessa järjestyksessä, vaan useampikin tarveluokka voi olla aktivoituneena yhdenaikaisesti. Alderfer luokittelee tarpeet kolmeen luokkaan: 1.) Toimeentulotarpeet (materiaalinen turvallisuus, olemassaolo, säilyminen), 2.) liittymistarpeet (ihmissuhteet ja kuuluminen osaksi jotakin) ja 3.) kasvutarpeet (kehittyminen, laajentuminen, vallan tavoittelu). (Viitala 2004, 157; Alderfer)

Alderferin mukaan ihminen pyrkii lähtökohtaisesti tyydyttämään kaikki kolme tarveluokkaa. Ylemmän tason tarpeen tyydyttyneisyyden saavuttamatta jääminen tai epäonnistuminen sen tavoittelussa voi saada ihmisen kuitenkin keskittymään väliaikaisesti alemman tason luokkiin. Saavuttamisen myötä ihminen taas tavoittelee enemmän. Epäonnistumista Alderfer ei kuitenkaan näe pelkästään takaiskuna yksilölle, vaan tavoitteiden saavuttamatta jääminen ja epäonnistuminen voivat toisaalta edistää henkistä kasvua, mikäli epäonnistumiseen osataan suhtautua oikein ja pyritään selvittämään siihen johtaneet syyt. (Ruohotie 1998, 51-53; Alderfer)

Korkeamman tason tarpeita korostavat muun muassa Herzbergin 2-faktoriteoria sekä McClellandin suoritusmotivaatioteoria. Molemmille teorioille on yhteistä se, että niin sanottuja alemman tason tarpeita ei pidetä motivaatitekijöinä.

Herzbergin mukaan tarpeet voidaan jakaa kahteen luokkaan: 1.) hygieniatekijöihin, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä mikäli ne eivät ole kunnossa, sekä 2.) motivaatitekijöihin, jotka aiheuttavat tyytyväisyyttä ja motivoitumista mikäli ne ovat kunnossa. Hygieniatekijöihin kuuluvat esimerkiksi ihmisen fysiologiset tarpeet. Fysiologisiin tarpeisiin ratkaisua tarjoamalla ihminen saadaan toimimaan haluttuun suuntaan, mutta tällöin ihminen ei ole motivoitunut

tavoiteltuun toimintaan, vaan tarpeen tarjotun ratkaisun tavoitteluun. Motivaatiotekijät puolestaan ovat asioita, jotka liittyvät suoraan toiminnan haluttavuuteen yksilön näkökulmasta. Tällaisia tekijöitä voivat olla saavuttaminen, vastuu, henkilökohtainen kasvu tai kuuluminen osaksi jotain tiettyä joukkoa. Esimerkiksi armeijan erikoisjoukkoihin palvelukseen hakeutuva yksilö voi olla motivoitunut koska haluaa kuulua parhaiden yksilöiden joukkoon. (Herzberg 1987, Gayle & Searle (Timpe toim.) 1989, 347-348)

David McClellandin näkemyksen mukaan yksilöä ohjaa kolme korkeamman tason tarvetta: suoriutumistarve, vallan tarve sekä liittymisen tarve. Suoriutumistarpeen mukaan yksilöllä on tarve osoittaa omaa erinomaisuuttaan ja ottaa erinomaisuutensa osoittamiseen liittyen myös riskejä. Nämä tarpeet johtavat edelleen välittömän ja konkreettisen palautteen tarpeeseen. Vallan tarve liittyy puolestaan sosiaalisen arvostuksen ja aseman tavoitteluun. Myös vaikuttamisen mahdollisuus liittyy vallan tarpeeseen. Liittymisen tarve puolestaan liittyy sosiaaliseen hyväksyntään. Yksilö pyrkii täyttämään muiden häneen kohdistamat odotukset ja mukautuu käytöksellään ympäristönsä normeihin. (Hersey & Blanchard 1990, 42, Peltonen, 1998, 53-54, Viitala 2004, 157; McClelland, Lämsä & Hautala 2004, 85-86)

Tarveteorioiksi sisällön perusteella voidaan myös luokitella Sigmund Freudin näkemys ihmisen tarpeista. Freudin näkemyksen mukaan ihmistä ohjaavat pikemminkin tiedostettujen tarpeiden sijaan alitajuntaiset, useimmiten tiedostamattomat tarpeet ja vietit. Tällaisiksi käyttäytymistä määritteleviksi tiedostamattomiksi tarpeiksi Freud määritteli erityisesti seksuaalisuuden ja vihan. Freudin mukaan ihminen tukahduttaa merkittävän osan piilevistä tarpeistaan, mutta ei suinkaan pysty eliminoimaan niiden valintoihin liittyviä vaikutuksia täysin. Nämä vietit ja tarpeet siis ilmenevät useimmiten piilevinä valintoita. Ihminen perustelee toimintojaan ja valintojaan lähes aina järkisyillä, mutta todellisuudessa valintaan liittyvä päätös on saattanut olla jo valmiina ennen järkisyiden keksimistä. (Hersey & Blanchard 1990, 17-18, Reiss 2001, 6; Freud)

Hieman tuoreempi näkemys vaistonvaraisten tarpeiden vaikutuksesta on William Jamesin ja William McDougallin listaus kolmestatoista käyttäytymistä alitajuntaisesti ohjaavasta tekijästä. Näitä tekijöitä ovat: säästäminen/kerääminen, rakentaminen/kehittäminen, uteliaisuus, esiintyminen/esillä olo, perhe, saalistaminen, järjestys, huvittelu, seksuaalisuus, häpeä, kipu/tuska, sosiaalisuus sekä kosto. (Reiss 2001, 8; James & McDougall)

Reissin tuoreempi näkemys perustuu paljolti niin ikään tiedostamattomiin tarpeisiin ja vietteihin. Hänen tutkimustensa mukaan kaikki toimintaa aikaan saavat motiivit voidaan jaotella karkeasti kuuteentoista perustarpeeseen tai –arvoon, joita ovat: vallan tavoittelu, itsenäisyyden tavoittelu, uteliaisuus, sosiaalinen hyväksyntä, järjestyksen ylläpitäminen, säästäminen ja keräily, perinteiden kunnioittaminen, oikeuden toteutuminen, sosiaalisten suhteiden ylläpito, perhe ja jälkikasvun kasvattaminen, sosiaalinen asema, kosto (tilien tasoittaminen), romantiikka, syöminen, fyysisen kunnon kehittäminen ja ylläpito sekä rauha ja mielentasapaino. (Reiss 2001, 17)

3.3. Prosessiteoriat

Prosessiteorioiden perusajatuksena puolestaan on tarkastella yksilöä ympäristönsä suhteen. Prosessiteoreettisia näkemyksiä motivaatiosta edustavat Vroomin odotusarvoteoria, Adamsin tasapainoteoria sekä Locken päämääräteoria.

Victor Vroomin odotusarvoteoria lähtee uskomuksesta, että ihminen pyrkii toiminnassaan aina minimoimaan harmia ja tuskaa sekä maksimoimaan hyötyä ja nautintoa. Odotusarvoteoria ei kuitenkaan ole muista erillinen, vaan pikemminkin tarveteorioita täydentävä teoria. Odotusarvona on että koetut tarpeet ovat edelleen ihmisen käyttäytymisen syy. Vroomin teorian mukaan tarvemotiivit kuitenkin voivat vahvistua tai heikentyä odotusarvosta riippuen. Mikäli yksilö havaitsee positiivisen yhteyden hänen työponnisteluiden ja suorituksen sekä suorituksen ja palkitsemisen välillä, on työntekijälle muodostunut odotusarvo työstä suoriutumiseen liittyen. Tämän ketjun ylläpitäminen edistää yksilön motivoitumista ja ylläpitää yksilön motivaatiota, sillä yksilö pyrkii hyötymään mahdollisimman paljon tekemästään työstä. Mikäli kuitenkin ketjun yksi tai useampi vaihe osoittautuu virheelliseksi, odotusarvo on petetty ja tällöin työntekijän motivaatio, halukkuus ja luottamus voivat laskea, koska ylimääräinen ponnistelu aiheuttaa turhaa harmia. (Hersey & Blanchard 1990, 27, Viitala 2004, 158)

Adamsin tasapainoteoria perustuu yksilön tuotos-panossuhdevertailuun. Ihminen vertailee omaa tuotos-panossuhdettaan muiden ihmisten tuotos-panossuhteisiin ja mikäli hän havaitsee niiden välillä epätasapainoa, vaikuttaa epätasapaino hänen työskentelyynsä. Ylipalkitseminen johtaa useimmiten tyytyväisyyteen, mutta tyytyväisyys ei välttämättä johda motivaation tai suorituskyvyn parantumiseen. Motivaation tai suorituskyvyn parantuminen liittyvät pikemminkin siihen, että mikäli yksilö kokee syyllisyyttä omasta ylipalkitsemisestaan, voi hän yrit-

tää korjata tilannetta työskentelemällä kovemmin. Alipalkitsemisen kokeminen puolestaan voi johtaa motivaation laskuun ja tätä kautta työpanoksen laskuun. (Viitala 2004, 159)

Locken päämääräteorian (tavoitteen asettamisteorian) mukaan ihmiset motivoituvat selkeästi määritellyistä ja mitattavissa olevista tavoitteista. Lisäksi on tärkeää, että ihminen voi hyväksyä tavoitteen ja kokee sen saavutettavissa olevaksi. Sopivaksi koettu haastavuus nähdään kuitenkin motivaation ja työhön sitoutumisen kannalta positiivisena asiana. Perusajatuksen mukaan selkeät tavoitteet antavat yksiselitteisen suunnan ja reunaehdot työskentelylle. Tällöin ihminen orientoituu työskentelyyn helpommin ja kokee siten työskentelyn mielekkäämmäksi. Haastava tehtävä puolestaan koetaan mielekkääksi yksinkertaisen puurtamisen sijaan monipuolisemman työskentelyprosessin kautta. Haastavaa työtä täytyy suunnitella ja tehtävän onnistunut toteuttaminen vaatii onnistuneessa suunnitelmassa pysymistä. Tämä puolestaan parantaa sitoutumista työskentelyyn. Hyvän suoritustason säilyttäminen ja etenkin lisääminen edellyttävät palautteenantoa. Ulkoisia palkkioita ei tämän teorian mukaan aina tarvita lainkaan. (Peltonen 1998, 55-57, Viitala 2004, 158)

3.4. Motivaatio johtaa (MTL)

Kim-Yin Chanin MTL-malli (motivation to lead) ei suinkaan ole yksi irrallinen teoria edellä esitettyjen tarve- ja prosessiteorioiden lisäksi, vaikka se esitetäänkin erillisessä kappaleessa. Kyseessä on olemassa olevista motivaatioteorioista sovellettu malli, jolla pyritään selvittämään yksilön ideaalitason motiiveja johtaa. Johtajaksi soveltuvuuteen liittyviä tutkimuksia on tehty maailmalla runsaasti, mutta valtaosa niistä keskittyy siihen, millaisia ominaisuuksia omaavat yksilöt ovat soveltuvimpia johtajatehtäviin. Tässä tutkimuksessa painopiste on kuitenkin johtajien motivaation tarkastelussa, joten valmiin MTL-mallin huomioiminen tämän aiheen motivaatioteoreettisessa tarkastelussa erikseenkin on varsin perusteltua.

Chanin teorian mukaan motivaatioon johtaa vaikuttaa kolme tekijää:

1. Tunnepohjainen motivaatio johtaa (AMTL = Affective motivation to lead), joka tarkoittaa sitä, että yksilöllä on sisäinen halu toimia johtajana. Yksilö on motivoitunut johtamaan tunnepohjaisin perustein koska hän kokee tyydytystä ja mielihyvää johtajan asemassa toimimisesta.
2. Sosiaalis-normatiivinen motivaatio johtaa (SNMTL = Social-normative motivation to lead), joka tarkoittaa sitä, että yksilö on motivoitunut johtamaan ympäristöstä johtuvien tekijöiden

takia. Yksilö on motivoitunut johtamaan sosiaalisista tai normatiivisista syistä, kuten ryhmäänsä kohtaan kokemasta velvollisuudesta tai toimiakseen vallalla olevien normien mukaisesti.

3. Ei-laskelmoiva motivaatio johtaa (NCMTL = Noncalculative motivation to lead), joka tarkoittaa sitä, että yksilö on motivoitunut luontaisesti johtajan roolin ilman siitä koituvia hyötyjä. Toisaalta tämä tekijä on yhtä jatkuva molemmista päistä, sillä myös johtajuudesta saatavien etujen laskelmointi voi motivoida toimimaan johtajana – joskin ehkä sosiaalisesti väärin perustein. Käytännössä mitä laskelmoivampi yksilö on johtajuudesta saatavien etujen suhteen, sitä todennäköisemmin hän pyrkii johtajan asemaan pikemmin etujen kuin johtajan asemantakia. Mitä vähemmän yksilö laskelmoi etuisuuksia, sitä paremmin hän omaksuu johtajan varsinaisen roolin. (Amit, Lisak, Popper & Gal 2007, 140; Chan)

Chanin teorialla on ilmiselviä liittymäpintoja aikaisempiin motivaatioteorioihin. Tunnepohjainen tekijä vastaa tarveteorioiden korkeampien tasojen tarpeiden tyydyttämistä (vrt. Maslowin tarvehierarkian arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet, Alderferin kasvutarpeet tai McClellandin paremmuuden osoittaminen). Sosiaalis-normatiivinen tekijä voidaan puolestaan yhdistää erityisesti sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen (vrt. Maslowin sekä Alderferin liittymistarpeet). Laskelmoivuus liittyy kiinteästi odotusarvoon (Vroom), mutta kyseessä voi olla myös tuotos-panossuhteen vertailu ympäristöä tarkkailemalla, mikäli referenssejä on käytettävissä (Adams).

3.5. Motivaatioteorioiden suhde tutkimukseen

Tämän tutkimuksen puitteissa motivaatioteorioita hyödynnettiin kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa motivaatioteorioita käytettiin apuna luomaan alokkaille osoitettava kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää varusmiesten johtajakoulutukseen haluttomuuden (ja halukkuuden) syitä. Samassa yhteydessä voitiin tarkastella, löytyykö motivaatioteorioiden kautta sellaisia palvelukseen liittyviä tekijöitä, joita kehittämällä johtajakoulutuksesta saataisiin alokaskauttaan palvelevien varusmiesten silmissä kiinnostavampi vaihtoehto.

Toisessa vaiheessa reflektointiin johtajakoulutukseen pakottamisen teoreettista vaikutusta motivaatiolle käänteisen käsitteen, tyytymättömyyden kautta. Motivaation ja tyytyväisyyden (tai tyytymättömyyden) teoriassa esitettyjen ilmenemismuotojen kautta johdettiin analogia johta-

jan käyttäytymiseen (kts. luku 4), jota puolestaan käytettiin aineistonhankinnassa viimeisen kyselyn laatimiseen.

Kolmannessa vaiheessa motivaatiotekijöitä peilattiin osana joukon johtajan käyttäytymisen ja joukon suorituskyvyn välistä vuorovaikutusta tarkoituksena selvittää, onko johtajan halukkuutta ja kiinnostusta heijastelevalla käytöksellä vaikutuksia johtamansa joukon toimintaan ja suorituskyyyn.

4. JOHTAJAN MOTIVAATION JA JOUKON SUORITUSKYVYN SUHDE

4.1. Suhdemekanismi

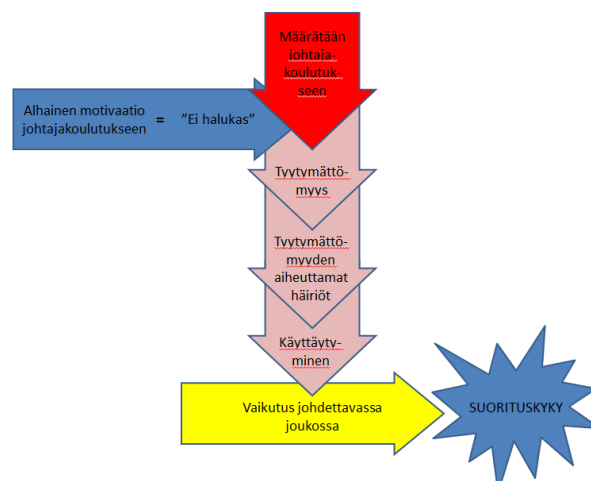
Göran Lindgren toteaa artikkelissaan ”Vain ihmisiä voi johtaa” vuodelta 2001 seuraavasti:

”Johtajan ja hänen joukkonsa sekä heidän motivaationsa kulkevat käsi kädessä. Hyvä johtaja kykenee luomaan joukkonsa jäsenille motivoitumisen edellytykset, ja se on hänen tehtävänsä. Toisaalta vain hyvin motivoitunut johtaja kykenee vaikuttamaan johdettaviensa motivaatioon positiivisesti.” (Lindgren 2001, 42)

Tämän toteamuksen perusteella johtajan motivaation ja johdettavien motivaation välinen analogia vaikuttaa melko yksinkertaiselta. Valitettavasti Lindgren ei paneudu syvällisemmin näiden kahden tekijän suhdemekanismeihin.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti johtajakoulutukseen alun perin haluttomien, mutta sinne kuitenkin käskettyjen varusmiesten motivaation vaikutuksia heidän johtamiensa joukkojen suorituskykyyn. Koska vertailukohtana käytetään varusmiesjohtajaa, joka on ollut alun perin halukas toimimaan johtajana, ei ole erityisen mielekästä teoreettisessa tarkastelussa pyrkiä erittelemään pakkovalituksi tulleen henkilön motivaation tasoa myöhemmässä palveluksessa, vaan pikemminkin tarkastelemaan asiaa käänteisesti – tyytymättömyyden kautta. Kuva 2 havainnollistaa asiaa.

Kuva 2: Johtajan motivaation ja joukon suorituskyvyn välinen suhdemekanismi tutkimuksen viitekehyksessä



4.2. Tyytymättömyys

Peltosen & Ruohotien mukaan tyytyväisyys ja motivaatio ovat sukulaiskäsitteitä. Heidän mukaansa osoituksena tästä on se, että sekä tyytyväisyys- että motivaatioteorioita tarkastellaan hyvin usein yhdessä ja varsin usein ne myös samaistetaan toisiinsa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 28)

Edellä totesin että johtajan motivaation ja joukon suorituskyvyn suhdemekanismia voidaan tarkastella motivaation suhteen käänteisesti tyytymättömyyden kautta. Peltosen & Ruohotien määritelmään viitaten ei kuitenkaan voida sanoa, että motivaation vastakohta on tyytymättömyys. Motivaatio on pikemminkin jana, jonka ääripäät ovat ”korkea motivaatio” ja ”ei motivaatiota”. Kuten aiemmin motivaatioteoreettisessa tarkastelussa todettiin, korkeaan motivaatioon johtavat motiivit ohjaavat yksilön toimintaa. Se puolestaan, että yksilöllä ei ole motivaatiota johonkin toimintaan, ei itseisarvoisesti aiheuta käyttäytymisessä häiriöitä, sillä häiriökäyttäytyminenkin vaatii motiivin. Tässä kohtaa tarkasteluun tulee mukaan tyytyväisyys ja tyytymättömyys. Tämän tutkimuksen tarkastelussa nimenomaan johtajan tyytymättömyys toimii joukon suorituskyykyyn vaikuttavan häiriökäyttäytymisen motiivina.

Ruohotien mukaan tyytyväisyys on seurausta suorituksen palkitsemisesta (Ruohotie 1998, 46). Palkitsemisen käsite on kuitenkin subjektiivinen ja palkkion palkitsevuus riippuu yksilön tarpeista ja toiveista. Tämän tutkimuksen puitteissa tyytyväisyyttä yksilölle aiheuttaa se, että hän pääsee halutessaan johtajakoulutukseen tai välttää halutessaan johtajakoulutuksen. Käänteisesti tyytymättömyyttä yksilölle aiheuttaa se, että hän ei pääse halustaan huolimatta johtajakoulutukseen tai hänet käsketään haluttomuudestaan huolimatta johtajakoulutukseen. Tarkastelussa keskitytään viimeksi mainittuun.

Tyytymättömyys voi paitsi estää korkean motivaation syntymisen, myös johtaa turhautumiin ja toiminnallisiin häiriöihin (Pirnes 1989, 60). Tällaisia toiminnallisia häiriöitä voivat olla esimerkiksi eristäytyminen (poissaolot, vaihtuvuus, keskeytykset), psyykkiset reaktiot (välinpitämättömyys, vieraantuminen, haluttomuus, heikko työmoraali, vitkastelu, huolimattomuus) sekä aggressio (lakkoilu, vahingonteko, vastustaminen, varkaus) (Peltonen & Ruohotie 1987, 31). Johtajan asemassa toimimisen kannalta joukon suorituskyykyyn peilaten kriittisimpiä tekijöitä edellä mainituista ovat poissaolo (sekä henkinen että fyysinen), välinpitämättömyys, haluttomuus, huono työmoraali, vitkastelu, huolimattomuus sekä vastahakoisuus (vastustami-

nen). Muillakin tekijöillä on toki esiintyessään negatiivisia vaikutuksia johtajan toimintaympäristöön, mutta ne eivät kohdistu suoranaisesti johtajan alaisiin tai heidän toimintaansa.

4.3. Johtajan käyttäytyminen

Johtajan aktiivisuus ja passiivisuus

Johtajan aktiivisuuden ja passiivisuuden suhde voidaan yhdistää tyytymättömyyden seurauksissa erityisesti haluttomuuteen, vastahakoisuuteen, välinpitämättömyyteen ja vitkasteluun. Johtajan aktiivisuus on ehkä kriittisin tekijä joukon suorituskyvyn kannalta. Johtajan aktiivisuus vaikuttaa suoraan siihen, mitä hänen alaisensa tekevät ja miten, miten hyvät perusteet tähän toimintaan on käytettävissä sekä kuinka tiivis osa joukkoa johtaja itse on (tavoitettavuus, eristyneisyys, luotettavuus).

Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on toimia oman joukkonsa kouluttajana – myös rinta-maolosuhteissa, jolloin johtaja voi olla yksin vastuussa koulutuksen toteutumisesta (Pää-esikunnan henkilöstöosasto 2012, 114). Siispä joukon suorituskyvyn ylläpidon ja kehittymisen edellytyksenä on, että johtaja on aktiivinen joukkonsa harjoittamisessa ja kouluttamisessa. Säännöllisellä harjoittelulla ja runsaalla asioiden kertaamisella saavutetaan joukossa ylioppimista, jolloin opitut tiedot ja taidot säilyvät muistissa pitkiäkin aikoja (Maavoimien esikunta 2013, 12). Tietojen ja taitojen suvereeni hallitseminen puolestaan kohottaa taistelijoiden ja joukon itseluottamusta, joka näkyy edelleen uskona oman toiminnan onnistumiseen ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin taistelussa. Uskolla oman joukon menestymiseen pitäisi puolestaan olla positiivinen vaikutus motivaatioon (Savonmäki 2007, 72). Toisaalta on syytä kuitenkin huomioida, että jatkuva harjoittelu ilman palautetta (tai kehuja) voi laskea motivaatiota (Savonmäki 2007, 71). Lisäksi alaisten mielestä merkityksettömien (esim. rynnäkkökiväärin käsittelyharjoitus) tai vähäpätöisten (esim. rynnäkkökiväärin huolto päivittäin) tehtävien jatkuva teettäminen voi laskea johtajan luotettavuutta, jota toiminnan perustelemisella voidaan puolestaan ehkäistä (Tanninen 2000, 93).

Jatkuvalla harjoittelulla on myös muita positiivisia vaikutuksia joukon itseluottamuksen ja tieto-aidon kehittymisen lisäksi. Brittien havaintojen mukaan Falklandin sodassa laskuvarjojääkäreillä oli huomattavasti muita joukkoja pienemmät ns. ”battle shock” –lukemat, koska he ylläpitivät jatkuvaa koulutusta, pitäytyivät kiireisinä ja fyysisesti hyvässä kunnossa sekä olivat lisäksi psyykkisesti valmisteltuja (Kellett 1990, 217).

Kiireisenä pitämisen merkitys on toisaalta huomattu myös suomalaisessa rauhan ajan tutkimuksessa. Savonmäen tutkimuksen mukaan ryhmän pitäminen toiminnassa on tärkeä tekijä henkisen vireystilan ylläpitämiseksi, sillä vireystilan laskiessa taistelija turhautuu helposti ja turhautuessa motivaatio tehtävää kohtaan laskee (Savonmäki 2007, 32). Taisteluiden toimitomissa ja epäselvissä vaiheissa ryhmänjohtajan on aktivoitava miehet suorituskyyä edistävään toimintaan kuten tulevaan tehtävään liittyvään koulutukseen, valmisteluihin, linnoittamiseen, lepoon sekä huoltoon. Pitkäaikainen toimettomuus saattaa johtaa kurin ja taistelutahdon heikentymiseen (Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus 2003, 25).

Hiukan yllättäen Reserviupseeriliiton vuonna 1998 tekemän veteraanikyselyn perusteella 40,1 % kyselyyn vastanneista sotaveteraaneista piti normaalia sotilaskuria, johon oli tottunut, erittäin tärkeänä tekijänä taistelutahdon ylläpitämisessä (Holopainen, Kosonen & Lindgren 1998, 7). Kuri siis voi jo itseisarvoisesti vaikuttaa joukon suorituskyyyn, mutta lisäksi joukon johtajan johdonmukainen kurin ja valvonnan ylläpito totuttaa joukon siihen, ettei vähäpätöisemmistään tehtävistä sovi luistaa silloin kun johtaja ei ole paikalla (joka varmistaa joukon valmiutta - esimerkiksi taisteluvälineiden kunnosta huolehtiminen) ja ettei joukon johtaja suvaitse vastalauseita tehtävää tai toimintaa käskiessään. Savonmäen mukaan johtajan osittainen vastaansanomisen salliminen saattaa kannustaa taistelijoita jatkamaan tällaista käyttäytymistä jatkossa, joka puolestaan saattaa vaikuttaa taistelijoihin vääränlaisen itseluottamuksen vahvistumisena, joka saattaa olla johtajan toimintaedellytysten kannalta kohtalokasta (Savonmäki 2007, 72).

Myös kurin ylläpidossa kynnys hyödyllisen ja haitallisen johtamiskäyttäytymisen välillä on melko matala. Aiemmin mainitun veteraanikyselyn mukaan toiseksi tärkeimmäksi johtajan kielteiseksi ominaisuudeksi veteraanit listasivat turhantärkeyden, kopeuden ja öykkärimäisyyden (Holopainen, Kosonen & Lindgren 1998, 15). Kurin ylläpito ei luonnollisestikaan edellytä moista persoonaa, mutta luontaisen auktoriteetin vajauksesta kärsivä johtaja voi helposti syyllistyä muodollista asemaansa korostavaan käytökseen.

Johtajan aktiivisuudella on myös merkittävä vaikutus tilannetietoisuuteen. Passiivinen ryhmänjohtaja ei välttämättä panosta riittävästi oikean tilannekuvan hankkimiseen tai ylläpitämiseen ylemmältä johtoportaalta (Savonmäki 2007, 62). Ilman ajantasaista tilannetietoa itse toiminnan johtaminen on merkittävästi vaikeampaa kuin ajantasaisen tiedon ollessa käytettävissä, mutta heikko tilannetieto heijastuu myös johdettavaan joukkoon. Mikäli joukon johtaja

ei tiedä tilannetta, on hänen hyvin vaikea perustella käskemiään päätöksiä alaisilleen. Joukon luottamus johtajaa kohtaan horjuu, mikäli johtajalla ei ole antaa perusteluja päätökselleen niitä kysyttäessä. Vaikeat ja vaaralliset tehtävät tulevat paremmin hoidetuiksi, mikäli alaiset tietävät mitä ja miksi heiltä edellytetään ja jos he voivat aidosti hyväksyä tehtävänsä (Lindgren 2001, 30).

Tilannetiedolla tai sen puutteella on myös psykologinen vaikutus yksilöön. Veteraanitutkimuksen mukaan taistelukentällä eniten pelkoa aiheuttivat ilmatoiminnan, saarrostuksen uhan ja panssarivaunujen ohella tiedon puute sekä tilanteen epäselvyys (Holopainen, Kosonen & Lindgren 1998, 13). Ryhmän – saatikka yksittäisen taistelijan voi olla hyvin vaikea orientoitua siihen, mikä häntä odottaa, ellei asiasta ole saatavilla lainkaan ennakkotietoja. Tietämättömyys omien joukkojen tilanteesta sekä vihollisen yllättävä toiminta ovat omiaan aiheuttamaan taistelustressiä, pelkotiloja tai jopa joukkopakoa taistelijoissa (Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus 2003, 25). Lisäksi tilannetietojen puuttuminen on otollinen maaperä huhujen sekä propagandan leviämiselle ellei johtaja puutu asiaan aktiivisesti.

Vastaavasti paikkansa pitävät tilannetiedot mahdollistavat taistelijoille sekä henkisen, että fyysisen valmistautumisen tulevaisuuteen, joka puolestaan luo uskoa omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Totuuden osoittauduttua yhtenäiseksi johtajan aiemmin ilmoittamien tilannetietojen kanssa, luottamus johtajaan kasvaa, joka niin ikään luo uskoa joukon omiin vaikutusmahdollisuuksiin.

Tannisen tutkimuksen mukaan myös esimiehen tavoitettavuus on tärkeä tekijä joukon turvallisuudentunteen suhteen (Tanninen 2000, 107). Kyse ei ole niinkään siitä että johtajaa tarvittaisiin jatkuvasti, vaan pikemminkin siitä, että hän on tarpeen tullen tukemassa ja näyttämässä esimerkkiä tilanteen niin vaatiessa. Johtajan passiivisuus tai aktiivisuus tosin voi kytkeytyä tavoitettavuuteen tarkastelutasosta riippuen hiukan eri tavoin. Ryhmänjohtajan paikka on aina siellä missä ryhmäkin, joten passiivinen johtamisote ei vaikuta tavoitettavuuteen ellei johtaja tarkoituksellisesti pyri eristäytymään ryhmästään poistumalla paikalta. Joukkuetasalla joukkueen johtaja puolestaan voi passiivisella käyttäytymisellään olla ryhmänjohtajien tavoittamattomissa.

Kannustava johtamisote

Kannustava johtamisote voidaan liittää tyytymättömyyden seurauksissa käänteisesti erityisesti haluttomuuteen sekä välinpitämättömyyteen. Toisin sanoen on erittäin epätodennäköistä, että johtaja joka on haluton tai välinpitämätön hänelle annetun tehtävän suhteen, johtaisi omia alaisiaan kannustaen sekä positiivisella asenteella.

Savonmäki toteaa tutkimuksessaan kannustavaan johtamisotteeseen liittyen että yksinkertainen alaisten kiittäminen ja kehuminen hyvien suoritusten seurauksena on omiaan lisäämään alaisten itseluottamusta (Savonmäki 2007, 30). Itseluottamuksen parantuminen puolestaan näkyy tässäkin tapauksessa vahvempana uskona sekä omaan, että joukon suorituskyykyyn ja vaikutusmahdollisuuksiin.

Positiivisten rohkaisumenetelmien käyttö luo joukon keskuuteen positiivista ilmapiiriä. Kellettin mukaan positiivinen ilmapiiri ryhmässä on sen jäsenille merkittävä motivaation lähde (Kellett 1990, 225).

Ihmisille on myös luontaista toistaa sellaista toimintaa, jolla on positiivisia seurauksia ja toisaalta välttää sellaista toimintaa, jolla on negatiivisia vaikutuksia (Weinberg & Gould 2003, 124). Yksilön yhdistäessä oman toimintansa johtajalta saatuun kannustukseen, pyrkii yksilö siis toistamaan tämän hyvän suorituksen. Tällä asialla on kahdenlaisia positiivisia vaikutuksia joukon suorituskyykyyn kannalta. Toisaalta johtaja ikään kuin hyväksyy osoitetun toimintamallin kannustuksellaan, joka toistuessaan luo johdonmukaisuutta joukon toimintaan. Toisaalta yhden toimintamallin toistaminen luo varmuutta ja tehokkuutta suoritukseen sen sijaan, että yksilö pyrkisi löytämään jatkuvasti parempaa toimintamallia kokeilemalla erilaisia tapoja toteuttaa käsketty toiminto. Sekä toiminnan johdonmukaisuus että varmuus luovat niin ikään uskoa omiin toimintamahdollisuuksiin, jotka edelleen lisäävät joukon motivaatiota ja oma-toimisuutta.

Kannustavaan johtamisotteeseen voidaan yhdistää myös johtajan keinovalikoima ryhmäkiinteyden ylläpitämiseksi. Ryhmäkiinteyden ei kuitenkaan ole rakennettavissa pelkästään johtajan toimenpitein, vaan kiinteyden on moniulotteinen rakennelma, jossa ei voi korostaa vain yhtä tekijää (Sinivuo 2011, 74-75). Sen sijaan johtajuuden ja ryhmäkiinteyden yhteys on löydettävissä esimerkiksi ryhmäkiinteyttä kuvaavien kolmen komponentin affektiivisistä ulottuvuuksista.

sista (horisontaalinen-affektiivinen, vertikaalinen-affektiivinen sekä organisationaalinen-affektiivinen) (Sinivuo 2011, 76; Siebold & Kelly).

Horisontaalinen-affektiivinen liittyy ryhmän sisäiseen kavereista välittämiseen ja heidän kunnioittamiseen. Joukon johtaja ei tietenkään voi pakottaa yksilöitä pitämään toisistaan tai kunnioittamaan toisiaan, mutta hän voi toisaalta ryhmän yksilöitä kannustamalla osoittaa organisaation hyväksyntää ja arvostusta kunkin omakohtaista työpanosta kohtaan. Vastaavasti koko joukkoa kannustamalla tai onnistuneesta yhteistoiminnasta kehumalla hän voi rohkaista joukkoa jatkamaan yhteen hiileen puhaltamista.

Vertikaalinen-affektiivinen liittyy joukon johtajien ja alaisten väliseen arvostukseen, lähestyttävyyteen sekä keskinäiseen kunnioittamiseen. Tämä ulottuvuus liittyy toisaalta johtajan kannustavan johtamisotteen ohella myös moniin muihin tekijöihin kuten ammattitaitoon, kokemuksiin ja maineeseen, mutta kannustavalla johtamisotteella ja positiivisella asenteella johtaja voi vaikuttaa myös erityisesti lähestyttävyyteensä alaisten näkökulmasta.

Organisationaalinen-affektiivinen liittyy joukon yhteiseen sitoutumiseen edustamansa organisaation arvoihin ja tehtäviin sekä ylpeyteen sitä joukkoa kohtaan, johon kuuluu. Tässäkään tapauksessa johtaja ei voi väkisin sitouttaa alaisiaan organisaation tahtoon, mutta hän voi kuitenkin toimia ns. mielipidejohtajana (vrt. Shils & Janowitz 1948, 286) ollen esimerkkinä muille sekä promotoiden sitä organisaatiota, johon johtamansa joukko kuuluu. Vaikka esprit de corps ei olekaan pienryhmätason käsite (Sinivuo 2011, 109), ei se laajemmassa mittakavassa voi olla vaikuttamatta joukon henkeen ja suoriutskykyyn.

Muita tekijöitä

Alaisista huolehtimisen ja johtajan oman mukavuudenhalun raja on joskus melko häilyvä. Savonmäki toteaa saman asian hiukan poliittisemmin omassa ryhmänjohtajien motivointia havainnoineessa tutkimuksessaan kirjoittaessaan, että havaintojensa mukaan ryhmänjohtajien toiminta kurjien olosuhteiden minimoimiseksi oli hyvällä tasolla mutta toisaalta joissain tilanteissa voidaan miettiä, pidettiinkö taistelijoista hyvää huolta tehtävän kustannuksella (Savonmäki 2007, 64). Kyse on siis lopulta johtajan työmoraaalin tasosta. Joka tapauksessa johtajan suorittamia toimenpiteitä kurjien olosuhteiden minimoimiseksi voidaan tarkastella kahdelta kantilta. Motivoitunut, tehtäväorientoitunut sekä korkean työmoraaalin omaava johtaja järjestää toimintakyvyn palauttamistoiminnan siten, että sen aiheuttama hyöty ylittää haitat käyn-

nissä olevan tehtävän suorittamisen kannalta tarkasteltuna. Tämä luo johdonmukaisuutta johtajan toimintaan myös esimiesten valvoessa (vrt. Savonmäen havainto ryhmänjohtajien toiminnan tehostumisesta esimiehen valvonnan alla, Savonmäki 2007, 69-70) sekä juurruttaa myös alaisiin oikean asenteen tehtävän suorittamisen ja toimintakyvyn palauttamisen suhteesta. Alaisista huolehtiminen herättää luottamusta joukossa ja ylläpitää joukon valmiutta. Hyvä valmius ja luottamus johtajaan parantavat uskoa joukon menestykseen.

Toisaalta taas epämotivoitunut sekä alhaisen työmoraalin omaava johtaja voi pyrkiä maksimoimaan omaa mukavuuttaan muun toiminnan kustannuksella, jolloin puolestaan johtajan aktiivisuus vaikuttaa siihen, käyttääkö hän tavoitteensa saavuttamiseksi alaisiaan vai ei. Alaisien mukaansa vetäminen on johtajan henkilökohtaiselta kannalta tarkasteltuna järkevämpää, sillä tällä tavoin hän saa toiminnalleen ainakin ryhmänsä hyväksynnän. Johtajan ylenpalttinen mukavuuden tavoittelu voi tässäkin tapauksessa herättää luottamusta ryhmässä johtajaansa kohtaan, mutta tällöin luottamus kohdistuu siihen että johtaja säännönmukaisesti tekee olemisesta siedettävämpää eikä niinkään siihen, että johtaja olisi tositilanteen tullen pätevä tehtäväänsä. Lisäksi tehtävien laiminlyönti mukavuuden kustannuksella orientoit alaiset vääränlaiseen asenteeseen tehtävän suorittamisen ja toimintakyvyn palauttamisen suhteesta sekä laskee joukon valmiutta (Savonmäki 2007, 61-62).

Johtaja voi johtaa alaisiaan käytännössä kahdella tavalla, joko heidän yläpuoleltaan tai joukostaan. Yksi parhaista keinoista johtaa – esimerkin näyttäminen (Kellett 1990, 224) – vaatii johtajalta alaistensa joukkoon asettumista. Alaisten joukkoon asettuminen saattaa johtua kuitenkin myös johtajan passiivisuudesta tai haluttomuudesta johtaa ylipäätään joukkoaan. Nämä vaihtoehdot ovat johtajan työhönsä sitoutumisessa kaksi ääripäätä ja molemmilla on omat vaikutuksensa joukon toimintaan. Esimerkillä johtamisen toteutumista voidaan pitää epätoennäköisenä, mikäli johtajan tyytymättömyys johtaa poissaoloihin, haluttomuuteen, välinpitämättömyyteen tai huonoon työmoraaliin.

Esimerkillä johtamisessa tärkeimpänä vaikuttavana tekijänä on johtajan sitoutuminen joukon toimintaan. Tästä ovat osoituksena sekä varusmieskoulutuksesta tehdyt havainnot, että veteraanien kokemukset johtajien toiminnasta. Savonmäen tutkimuksessa haastateltujen varusmiesten toimesta tuli esille useaan kertaan, että ryhmänjohtajan osallistumisella fyysiseen tekemiseen on merkittävä vaikutus motivaatioon, sillä heidän mielestään helpoiten motivoitua laskee, jos ryhmänjohtaja ei näytä sitoutumistaan osallistumisena työn tekoon (Savonmäki 2007, 59). Veteraanien näkemykset puolestaan ovat aivan samansuuntaisia, mutta niissä

korostuvat johtamistoiminnan seuraukset sekä siitä aiheutuvat riskit: ”Johtajan oli sekä käskyen antajana, että yhtenä joukon jäsenenä jaettava sodan henkiset ja fyysiset rasitukset miestensä kanssa ja osoitettava mukanaolollaan oma rohkeutensa. Yleensä alaiset halusivat tehtävän antajan olevan mukana vastaamassa käskyjensä seurauksista myös vaarallisimmissa paikoissa. Mikäli miehet kokivat johtajansa takaapäin käskyjä antavaksi ja araksi, saattoi hänelle muodostua toimeentulo-ongelmia alaistensa kanssa” (Tanninen 2000, 106).

Alaistensa joukkoon piiloutuva passiivinen johtaja puolestaan käytännöllisesti katsoen luopuu joukkonsa johtajuudesta. Hänellä voi tällöinkin olla organisaation hänelle antama muodollinen arvovalta, mutta mikäli hän ei toimi joukkonsa johtajana, joukon johtamistyhjiö täydentyy ennen pitkää ryhmän sisältä löytyvällä luontaisella johtajuudella (Lindgren 2001, 25). Tämä voi olla joukon toiminnan kannalta joko hyvä tai huono asia riippuen siitä, onko luontaista johtajuutta nauttiva yksilö orientoitunut työskentelemään organisaation tavoitteiden vai omien intressiensä hyväksi. Virallisen organisaation tavoitteiden eteen työskentelevä luontainen johtaja saattaa jopa aiheuttaa parannusta joukon toimintaan muodollisen johtajuuden puuttuessaakin. Mikäli tämä yksilö kuitenkin pyrkii toteuttamaan luontaisen johtajuutensa avulla vain henkilökohtaisia intressejään eikä joukon muodollinen johtaja pyri estämään tätä toimintaa, toimii se hiljaisena viestinä myös muille ryhmän jäsenille siitä, että vastaansanomien ja omien etujen ajaminen organisaation intressien kustannuksella on jatkossakin hyväksyttävää (Savonmäki 2007, 72). Tällöin joukon valmius ja suorituskky virallisen organisaation tehtävien täyttäjänä heikentyy.

Johtajan maine on tekijä, joka voi aiheuttaa johtajan ja alaisten välille jännitteitä jo ennen kuin johtaja on ehtinyt olemaan lainkaan vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Maine ei ole kuitenkaan esimerkiksi aiemmin mainituista johtajan käyttäytymispiirteistä täysin irrallinen tekijä, vaan johtaja on saanut itselleen jonkinlaisen maineen aikaisemman käyttäytymisensä seurauksena. Maine voi olla joko hyvää tai huonoa. Erityisesti tyytymättömyyden aiheuttamat käyttäytymishäiriöt, kuten poissaolot, haluttomuus, välinpitämättömyys, vastahakoisuus, vitkastelu, huolimattomuus sekä huono työmoraali voivat helposti johtaa huonon maineen kertymiseen. Tannisen veteraanitutkimuksen mukaan maineella on monenlaisia vaikutuksia: ”Mikäli miehet tiesivät hyvämaineisen johtajan saapuvan heidän esimiehekseen, odottivat he innolla myös positiivisia parannuksia. Miehet olivat ilmeisen ylpeitä, mikäli juuri heillä sattui olemaan esimiestensä joukossa yleisesti hyvässä maineessa olleita johtajia. Sillä oli myös luottamuksen kannalta positiivisia vaikutuksia. Luonnollisesti huonon miehen maineessa olleilla johtajilla oli kaikissa suhteissa päinvastainen vaikutus” (Tanninen 2000, 90).

4.4. Johtajan käyttäytymisen ja joukon suorituskyvyn suhde tutkimukseen

Tämän tutkimuksen puitteissa johtajan käyttäytymisen sekä joukon suorituskyvyn välisiä teoreettisia yhteyksiä käytettiin apuna kolmannen vaiheen kyselyn laatimiseen. Teoreettisen tarkastelun perusteella kyselyyn laadittiin osio jossa kartoitettiin joukon suorituskyvyn oletettavasti vaikuttavien johtajan käyttäytymispiirteiden esiintymistä tarkastelussa mukana olevilla varusmiesesimiehillä sekä osio jossa kartoitettiin joukon henkilöstön subjektiivista näkemystä joukon suoriutumisesta niiden osa-alueiden osalta, joihin johtajan käyttäytymisen oletetaan vaikuttavan. Molemmat osiot muotoiltiin sekä kyselyn esimies- että alaisversioihin. Kyselystä saatujen vastausten perusteella voitiin laskea johtajan käyttäytymisen ja joukon (subjektiivisen) toiminnan sekä suorituskyvyn korrelaation voimakkuus kyselyn otannassa.

Johtajan käyttäytymisen osalta kysymykset käsittelevät johtajan aktiivisuuteen liittyen joukon harjoituttamista, palautteen antamista, toiminnan valvontaa, tilannetietoisuuden ylläpitämistä sekä tavoitettavuutta. Kannustavaan johtamisotteeseen liittyen kysymyksissä käsitellään kiittämistä, kannustamista sekä esimerkkiä ja muihin tekijöihin liittyen joukon etua, esimerkillä johtamista sekä mainetta.

Suorituskyvyn osalta kysymykset käsittelevät vaikutusmahdollisuuksia, onnistumismahdollisuuksia, yhteishenkeä, motivaatiota, yrittämistä, luottamusta, tyytyväisyyttä sekä toiminta-valmiutta ja -kykyä.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä löytämään joukkotuotantoyoukkojen johtajien johtajakoulutukseen pakottamisen mahdollisia vaikutuksia heidän johtamiensa joukkojen toimintaan. Vaikutuksen etsimisellä yleensä viitataan selvien syy-seuraussuhteiden paljastamiseen ja näin ollen tämäkin kysymyksenasettelu on luonnehdittavissa kausaaliseksi. Kausaaliajattelua käytetään kuitenkin tässä tapauksessa lähinnä tutkimusta jäsentävänä periaatteena, sillä tutkimuksen keskiössä on kuitenkin ihmisen toiminta suhteessa muiden ihmisten toimintaan, joten käytännössä riippuvuussuhteiden selityksiä täytyy hakea toiminnan monitahoisten motiivien, tavoitteiden ja päämäärien kautta. Kyse on siis pikemminkin finalistisesta tai teleologisesta selittämisestä (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 167). Käytettävillä tutkimusmenetelmillä ei yritetä paljastaa absoluuttisia syy-seuraussuhteita, vaan selvittää tarkasteltavien tekijöiden yhteisvaikutuksia, joiden suhteiden keskinäistä riippuvuutta puolestaan arvioidaan tutkimusaiheen teoriaan nojaten.

Tilastollisen tarkastelun menetelmänä käytetään korrelaatioanalyysiä. Korrelaatiolla viitataan yleisesti muuttujien yhteisvaihteluun. Suppeammassa mielessä sillä tarkoitetaan kuitenkin muuttujien lineaarista yhteyttä kuvaavaa tilastollista tunnuslukua, tulomomenttikorrelaatiota eli korrelaatiokerrointa. Korrelaatiokertoimella on tarkoitus kuvata kahden muuttujan keskinäistä riippuvuutta. Kahden muuttujan keskinäisessä tarkastelussa korrelaatiokertoimen lukuarvon kasvaessa nolasta yhteen (asteikolla 0...1), yhteisvaikutus vahvistuu ja näin ollen tarkasteltavan otoksen yksittäistä näytettä tarkastellessa kasvaa todennäköisyys sille, että muuttujien arvot noudattavat koko otannan keskimääräisen yhteisvaikutuksen suuntaa. Huomioitavaa kuitenkin on, että korrelaatio on vain osoitus yhteisvaihtelusta, ei todiste syy-seuraussuhteesta. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 233)

Kahden muuttujan korrelaatio ei kuitenkaan itseisarvoisesti ole tutkimuksen tuloksellisuuden näkökulmasta merkitsevä, sillä pelkästään korrelaatiokerrointa tarkastelemalla ei ole mahdollista kertoa, ovatko tarkasteltavat muuttujat syy-seuraussuhteessa toisiinsa nähden, ovatko ne seurausta jostain kolmannesta muuttujasta vai onko niiden keskinäinen yhteisvaikutus sattumaa. Näin ollen tuotettua tietoa kahden muuttujan yhteisvaikutuksesta on mahdotonta hyödyntää käytännön sovelluksissa. Sen sijaan merkitsevän korrelaatiosta tekee muuttujien kes-

kinäisen suhteen tulkinta. Tulkinnessa käytetään apuna kausaalisen selittämisen vaatimuksia. Uskottavalta kausaaliselältä selitykseltä vaaditaan että:

- 1a. X (syy) ja Y (seuraus) esiintyvät yhdessä
 - 1b. X edeltää ajallisesti Y:tä
 - 1c. Z (ulkopuolinen muuttuja) ei aiheuta X:n ja Y:n välistä korrelaatiota
 2. X:n ja Y:n välinen yhteys on empiirinen (kummankin olemassaolo voidaan havaita toisistaan riippumatta)
 3. X:n ja Y:n välinen suhde on voitava johtaa yleisestä teoriasta
- (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 167)

Vaatimusten täyttyminen ei kuitenkaan sosiologisessa tutkimuksessa automaattisesti tarkoita muuttujien olevan yksiselitteisessä syy-seuraussuhteessa. Sen sijaan vaatimusten jäädessä täyttymättä mahdollinen syy-seuraussuhde voidaan hylätä. Tulkinnessa voidaan siis yhdessä tutkimuksen teoriaan nojaten jaotella keskinäisessä yhteisvaikutuksessa ilmeneviä muuttujia mahdollisiksi selittäviksi muuttujiksi sekä selitettäviksi muuttujiksi.

5.2. Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineistonhankinta toteutettiin kolmessa eri vaiheessa kahdella eri aineistonkeruumenetelmällä. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin kontrolloitua kyselyä (sisältäen sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä) sekä teemahaastattelua. Ensimmäisen vaiheen kyselyssä tietoa hankittiin vastaajista itsestään, toisen vaiheen haastatteluissa sekä kolmannen vaiheen kyselyssä puolestaan tietoa hankittiin sekä vastaajista itsestään että toisista yksilöistä, joiden kanssa vastaaja on ollut aktiivisesti tekemisissä. Aineiston analysointi toteutettiin luokitellun sekä summamuuttujiksi kootun aineiston korrelaatioanalyysillä.

Ensimmäisen vaiheen aineistonkeruu

Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa hankittiin kyselyllä, joka toteutettiin saapumiserän 1/14 alokkaille heidän P-kaudellaan juuri ennen johtajavalintoja. Kyselyn tavoitteena oli selvittää alokkaiden halukkuuksia johtajakoulutukseen sekä halukkuuteen vaikuttavia syitä.

Ensimmäisen vaiheen kysely koostui neljästä osasta. Osassa yksi kyselyyn osallistujalta kysyttiin halukkuutta johtajakoulutukseen samalla kysymyksellä, jota käytetään myös P-

kaudella alokkaiden oman halukkuuden mittaamiseen varsinaisia johtajakoulutusvalintoja varten. Kysymyksessä varusmies voi valita soveltuvimman vastauksen viidestä vastausvaihtoehdosta: 1.) ei halukas, 2.) ei vastusta, 3.) halukas, 4.) erittäin halukas ja 5.) erittäin halukas myös sotilasuralle. Ensimmäisen osion halukkuusvastaus toimi käytännössä perustana muista osioista saaman aineiston luokittelulle. Ensimmäiseen osaan oli myös liitetty vapaan sanan osuus perusteluille halukkuuden tai haluttomuuden suhteen.

Ensimmäisen vaiheen kyselyn toinen osa koostui 103 kysymyksestä, joihin vastattiin Likertin asteikolla 1-5 (väite ei pidä paikkaansa – väite pitää paikkansa), vastaajalla ollen kuitenkin mahdollisuus valita myös vaihtoehto x (en osaa sanoa / ei mielipidettä). Toisen osion kysymykset oli pääosin laadittu motivaatioteoreettisen tarkastelun pohjalta, mutta osioon sisältyi myös kysymyksiä, joissa vastaaja otti kantaa näkemyksiinsä johtajuudesta, varusmiespalveluksesta sekä turvallisuuspolitiikasta. Pääosa kysymyksistä oli suunniteltu muodostamaan summamuuttujia tarkasteltavan aiheen reliabiliteetin parantamiseksi ja osaa kysymyksistä tarkastellaan sellaisenaan niiden sisällön yksityiskohtaisuuden takia.

Toisen osan kysymyksistä muodostettiin summamuuttujia yhteensä kaksitoista (12) kappaletta. Muodostetut summamuuttujat ja niiden sisäisen kiinteyden indeksi (Cronbachin alpha) on esitetty liitteenä olevassa taulukossa 17.

Kolmannessa osassa vastaajalle esitettiin 24 kysymystä tyytyväisyydestä palvelusolosuhteisiin. Kysymyksiin vastattiin Likertin asteikolla 1-5 (täysin tyytymätön – erittäin tyytyväinen) ilman mahdollisuutta valita vaihtoehtoa ”en osaa sanoa / ei mielipidettä”. Kolmannen osan aineisto kerättiin erityisesti tarveteoreettista tarkastelua varten.

Neljännessä osassa vastaajille esitettiin kaksi avointa kysymystä siitä, mitkä ovat heidän mukaansa keskeisimmät kehittämiskohteet varusmiespalveluksessa (tai yleisessä asevelvollisuudessa) sekä varusmiesjohtajakoulutuksessa. Kysymyksillä ei ollut tarkoitus hankkia absoluuttista tietoa siitä, mikä em. asioissa on todellisuudessa hyvin ja mikä huonosti, vaan pikemminkin niitä alokkaiden sen hetkisiä subjektiivisia näkemyksiä, jotka vaikuttavat heidän ajatusmaailmassaan siihen, ovatko he kiinnostuneet palveluksesta tai johtajakoulutuksesta vai eivät. Oletetusti näistä kysymyksistä saatu aineisto jäi melko yksipuoleiseksi.

Toisen vaiheen aineistonkeruu

Toisen vaiheen aineistonhankinta toteutettiin teemahaastatteluina sellaisille saapumiserän 1/14 varusmiesjohtajille, jotka olivat vastanneet omalla P-kaudellaan ensimmäisen vaiheen kyselyyn. Haastattelussa haastateltiin ”satunnaisotantaa”, johon kuitenkin oli valikoitu tarkoituksellisesti vertailuryhmäksi henkilöitä, jotka olivat olleet halukkaita ja päässeet johtajakoulutukseen (optimi-tilanne), sekä henkilöitä, jotka olivat omalla P-kaudellaan ilmoittaneet olevansa haluttomia johtajakoulutukseen, mutta olivat sinne joka tapauksessa joutuneet (heikoin mahdollinen tilanne). Haastatteluiden kohdistaminen näihin henkilöihin mahdollisti syventymisen tutkimuksen keskeisimpään sisältöön, johtajien motivaation vaikutukseen suoriutumiseen ja suorituskyykyyn. Haastatteluiden perusteella voitiin siis vertailla lähtökohtaisesti johtajakoulutukseen motivoituneita ja lähtökohtaisesti johtajakoulutukseen ei motivoituneita henkilöitä ja heidän vastauksiaan rinnan.

Kolmannen vaiheen aineistonkeruu

Kolmannen vaiheen aineistonhankinta toteutettiin kyselyllä juuri ennen joukkotuotantoyoukon kotiuttamista sekä saapumiserän 1/14 varusmiesjohtajille että heidän johtamalleen saapumiserän 2/14 miehistölle. Kyselyyn osallistuivat kaikki ensimmäisen vaiheen kyselyyn omalla P-kaudellaan osallistuneet, edelleen samassa joukkotuotantoyouksikössä palvelevat varusmiesjohtajat sekä heidän suoranaiset alaisensa. Kyselyyn vastasi 26 esimiesasemassa toimivaa ja 77 suoranaisina alaisina toimivaa henkilöä. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää varusmiesjohtajien osalta heidän näkemyksiään omasta suoriutumisesta esimiestehtävässään sekä heidän johtamansa joukkotuotantoyoukon suoriutumisesta sille käsketyistä tehtävistä. Miehistön ja alijohtajien osalta puolestaan pyrittiin selvittämään heidän näkemyksiään oman varusmiesesimiehen johtamistoimintaa ja oman joukkonsa suorituskyykyä kohtaan. Pitkittäistarkastelun näkökulmasta kyselyn tavoitteena oli selvittää, onko alun perin johtajakoulutukseen haluttomien ja halukkaiden johtajien toiminnassa ja näin ollen teoriaan nojautuen myös youkon toiminnassa heidän alaistensa näkemyksien mukaan halukkuuteen korreloivia johtamiskäyttäytymiseen tai suorituskyykyyn liittyviä eroja. Myös johtajien oma subjektiivinen näkemys (itsearvio) otettiin kyselyyn mukaan, jotta niistä saatuja tuloksia voidaan verrata alaisten antamiin arvioihin johtajistaan. Johtajien kyselyssä kartoitettiin myös palveluksen päättymistä edeltäviä tuntemuksia johtajuudesta ja johtajakoulutusmyönteisyydestä kysymällä uudelleen klassinen halukkuuskysymys, jotta mahdollisesti palveluksen viimeisellä kolmanneksella

merkittävästi muuttunut asenne saadaan osittain huomioitua pitkittäistarkastelun johtopäätöksissä.

Esimiesasemassa toimineille varusmiesjohtajille suunnattu kysely koostui kahdesta osiosta, jotka sisälsivät yhteensä 31 kysymystä. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin halukkuuskysymystä mukaillen yhdellä kysymyksellä sen hetkistä henkilökohtaista suhtautumista johtajakoulutukseen (ja osallistumishalukkuuteen jälkeinpäin tarkasteltuna): ”Mikäli palaisin ajassa takaisin omaan P-kauteen ja minulle esitettäisi kysymys halukkuudesta johtajakoulutukseen, vastaisin tähänastisten kokemusteni valossa..” vastausvaihtoehtojen ollessa: 1.) ei halukas, 2.) ei vastusta, 3.) halukas, 4.) erittäin halukas ja 5.) erittäin halukas myös sotilasuralle. Tämän kysymyksen tuloksilla voidaan peilata tarvittaessa palveluksen aikana tapahtuneita muutoksia mielipiteissä verrattuna P-kaudella saatuihin vastauksiin samoilta vastaajilta. Toinen osio koostui lopuista kolmestakymmenestä kysymyksestä, joista kahdellakymmenellä varusmiesjohtaja arvioi oman toimintansa motivaatiota heijastavia piirteitä ja kymmenellä hän arvioi johtamansa joukon suorituskykyä ja valmiutta niiltä osin, mihin teoreettisen tarkastelun perusteella johtajan oma käyttäytyminen on voinut heijastua. Kysymyksiin vastattiin Likertin asteikolla 1-5 (toteamus pitää paikkansa aina – toteamus ei pidä paikkaansa koskaan), vastaajalla ollen kuitenkin mahdollisuus valita myös vaihtoehto x (en osaa sanoa / ei mielipidettä). Kysymyksistä ei muodostettu summamuuttujia, vaan niitä tarkastellaan sellaisenaan niiden sisällön yksityiskohtaisuuden takia.

Varusmiesjohtajien alaisina toimineille alijohtajille sekä miehistölle suunnattu kysely koostui niin ikään kahdesta osiosta, jotka sisälsivät yhteensä 38 kysymystä. Ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin yhdellätoista kysymyksellä alaisen näkemyksiä varusmiesesimiehensä toiminnan motivaatiota heijastavista piirteistä ja kymmenellä hän arvioi oman joukkonsa suorituskykyä ja valmiutta niiltä osin, mihin teoreettisen tarkastelun perusteella joukon johtajan käyttäytyminen on voinut heijastua. Kysymyksiin vastattiin Likertin asteikolla 1-5 (toteamus pitää paikkansa aina – toteamus ei pidä paikkaansa koskaan), vastaajalla ollen kuitenkin mahdollisuus valita myös vaihtoehto x (en osaa sanoa / ei mielipidettä). Toisessa osiossa selvitettiin seitsemällätoista kysymyksellä alaisen näkemyksiä esimiehensä hyvää johtajuutta heijastelevista persoonan ominaispiirteistä. Kysymyksiin vastattiin Likertin asteikolla 1-5 (ominaisuus kuvaa häntä täydellisesti – ominaisuus ei kuvaa häntä lainkaan). Vaihtoehtoa x (en osaa sanoa / ei mielipidettä) ei ollut käytettävissä.

6. TUTKIMUSTULOKSET

6.1. Johtajakoulutukseen haluttomuuden syitä

Keväällä 2014 E-SVP:n saapumiserän 1/14 alokkaille suoritettuun kyselyyn vastasi yhteensä 148 (+8 vajavaisesti täytettyä vastausta, yht. 156) alokasta. Heistä 99 (+7) ilmoitti, ettei ole halukas johtajakoulutukseen. Kokonaisotantaan kohdistui johtajakoulutuspaikkoja 47 kappaletta, joten laskennallisesti kaikkien johtajakoulutukseen halukkaiden (26) sekä sinne myöntyvien (vastausvaihtoehto ”Ei vastusta”, 23 (+1)) määrä olisi ollut juuri ja juuri riittävä, mikäli jokainen näin vastannut henkilö (kahta henkilöä lukuun ottamatta) olisi katsottu soveltuvaksi johtajakoulutukseen muilta osin. Näin ei kuitenkaan ollut, vaan yhteensä kuusitoista (+1) näistä henkilöistä katsottiin muutoin soveltumattomaksi johtajakoulutukseen. Tämä jätti jäljelle siis yhteensä neljäntoista henkilön vajauksen, joka kohdistui valintapaineina johtajakoulutukseen haluttomille. Lopulta aliupseerikouluun käskettiin neljätoista sellaista henkilöä, jotka olivat ilmoittaneet olevansa haluttomia johtajakoulutukseen, yksitoista sellaista henkilöä, jotka eivät vastustaneet johtajakoulutukseen määräämistä sekä 22 sellaista henkilöä, jotka olivat halukkaita johtajakoulutukseen. Haluttomien prosentuaalinen osuus oli tälläkin saapumiserällä siis huomattava (29,8 %).

Yleisimmäksi johtajakoulutukseen haluttomuuden syyksi ilmoitettiin oma näkemys siitä, ettei tunne olevansa johtajatyyppejä. Kyseinen vastaus esiintyi johtajakoulutukseen haluttomien alokkaiden vastauksissa yhteensä 36 kertaa. Useimmiten tätä subjektiivista näkemystä ei vastauksissa perusteltu lainkaan. Sen sijaan yhteensä viisitoista vastaajaa oli pureutunut käytännössä samaan asiaan hiukan syvällisemmin. Kymmenen heistä vastasi, ettei halua johtajatehtävään siitä aiheutuvan paineen ja vastuun takia. Viisi vastaajaa puolestaan koki sosiaaliset tilanteet sekä huomion keskipisteenä olemisen ahdistavaksi. Alokkaan omaa arviota soveltuvuudesta johtajakoulutukseen tarkasteltiin myös kolmentoista monivalintakysymyksen summamuuttujalla (P) (kts. summamuuttujan kysymykset ja sisäisen kiinteyden indeksi liitteen taulukossa 17). Johtajatyypin argumentin vastapainoksi oli erikoista huomata, että summamuuttujan arvojen perusteella yhdeksän henkilöä niistä, jotka avoimien kysymysten perusteella eivät mielestään olleet lainkaan johtajatyyppejä, saivat kuitenkin keskimääräistä paremmat pisteet soveltuvuudesta, joista edelleen kolme vastaajaa sai jopa johtajakoulutukseen vapaaehtoisten keskiarvoon nähden paremman tuloksen.

Ilmoitettujen johtajakoulutukseen haluttomuuden syiden määrässä odotetusti korkealle sijoitui palvelusajan pituus sekä palvelusajan pituuteen sidoksissa olevat taustamuuttujat kuten opiskelujen tai töiden lykkääntyminen. Liian pitkä palvelusaika suoranaisesti vaikutti 25 alokkaan haluttomuuteen. Opiskelujen lykkääntyminen puolestaan huoletti 28 vastaajaa ja töiden lykkääntyminen 21 vastaajaa. Sanallisten vastausten sisällöstä on kuitenkin syytä nostaa esiin muutamia tulkinnan varaisia huomioita. Yleisimmin huomiota herätti vastauksen epämääräisyys vastaajan ilmoittaessa johtajakoulutukseen haluttomuuden syyksi yksinkertaisesti ”opiskelu ja työt”. Näitä vastauksia aineistossa oli yhteensä kaksitoista kappaletta. Vastaus voidaan tulkita kahdella tavalla: 1.) vastaaja tosiasiallisesti aikoo tehdä töitä sekä opiskella heti palveluksensa jälkeen tai 2.) vastaajalla ei ole toistaiseksi tietoa siitä, mitä hän aikoo palveluksensa päätyttyä tehdä. Jälkimmäisessä tapauksessa pidempi palvelusaika tuskin todellisuudessa aiheuttaisi merkittävää haittaa mainituista näkökulmista tarkasteltuna, jolloin kyse on pidemminkin asiaan suhtautumisesta kuin sen käytännön merkityksestä. Lisäksi aineistossa tuli vastaan yksittäisiä vastauksia, joista oli helposti tulkittavissa, ettei vastausta oltu ajateltu lainkaan tai vaihtoehtoisesti vastaajalta puuttui käsitys niiden asioiden keskinäisistä suhteista, joita hän käytti perusteluissaan. Kuvaavia esimerkkejä olivat mm.:

”Elämän suunnitelmat hajoaisivat täysin.”

”Johtajakoulutus on esteenä opintojen jatkamiselle.”

”Opiskeluni siirtyy ainakin vuodella.”

”Tulevan työurani takia en halua johtajakoulutukseen.”

”Työt odottaa jos pääsen puolella vuodella.”

Ajankäyttöön löyhästi liittyvä, vastauksissa kymmenen kertaa esille tullut näkemys oli, että elämä on keskeytynyt ja vapaus on riistetty palveluksen ajaksi ja tästä syystä kansalaisvelvollisuudesta on päästävä mahdollisimman lyhyellä palvelusajalla. Vaikka asia ei todellisuudessa olekaan näin mustavalkoinen, vaikuttaa vastaajan subjektiivinen näkemys suoraan siihen, mitä mieltä hän on mm. johtajakoulutuksesta.

Kokonaisuudessaan vain kolmestatoista vastauksesta oli löyhästi rivien välistä luettavissa, että vastaajalla oli konkreettinen suunnitelma palveluksen jälkeisestä elämästään, jota sitten käytti puolen vuoden palvelusajan perustelemiseen.

22 alokasta ilmaisi haluttomuutensa syyksi, ettei koe hyötyvänsä johtajakoulutuksesta tulevaisuudessa. Näkemys on toki subjektiivinen ja liittyy olennaisesti vastaajan henkilökohtaisiin tavoitteisiin lähitulevaisuudessa, jolloin näkemys ei ole suoraan vertailukelpoinen muiden alokkaiden mielipiteisiin asiasta. Tärkeää on kuitenkin huomata johtajakoulutukseen halukkaiden näkemys asiasta – yhteensä kuusitoista vastaajaa ilmaisi johtajakoulutushalukkuutensa perustuvan johtajakoulutuksen suorittamisesta myöhemmin saatavaan hyötyyn. Vastaus oli halukkaiden osalta kaikkein yleisin.

”Johtajatyyppejä” –käsitteen ohella myös motivaatiota tai sen puutetta käytettiin vastauksissa hyvin ylimalkaisesti. Yksitoista vastaajaa totesi yksiselitteisesti motivaation puuttuvan. Avoimien vastauksien perusteella ei ollut tulkittavissa, mistä motivaation puute tosiasiaassa johtuu. Heidän lisäksi kuitenkin seitsemän vastaajaa ilmoitti, ettei viihdy palveluksessa. Nämä vastaukset osoittavat hiukan paremmin suuntaa siihen, mistä mahdollisesti motivaation puutteessa voisi olla kyse.

Yhteismäärällisesti yksilön perustarpeisiin liittyvät havainnot muodostivat suurehkon osan vastauksista. Kaiken kaikkiaan 34 vastausta liittyi tavalla tai toisella huoleen perustarpeista. Yleisimpänä olivat taloudelliset vaikeudet, jotka tulivat ilmi yhdeksässä vastauksessa. Huono tai heikentynyt fyysinen terveydentila, henkisten voimavarojen riittävyys sekä huoli kotona odottavasta puolisoista ilmaantuivat vastauksissa kukin viisi kertaa.

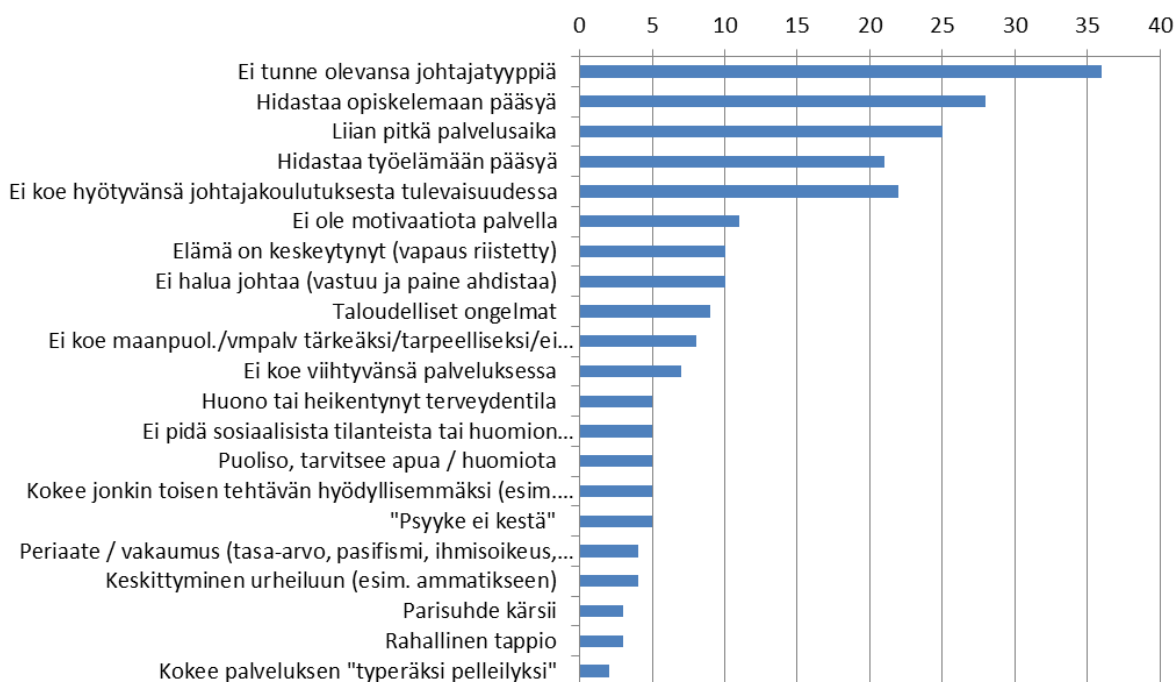
Myös muunlaisia vastauksia esiintyi runsaasti, mutta niiden esiintymistiheys oli harvempi kuin edellä mainituilla, joten nostan esille niistä vain kaksi mielenkiintoisinta. Ensimmäinen oli periaate tai vakaumusnäkemys. Periaatteella tai vakaumuksella haluttomuuttaan perustelevalle toivat myös melko kärkkäästi ja provokatiivisesti ilmi, mitkä olivat heidän mukaansa tärkeimmät epäkohdat palvelukseen liittyen.

”En arvosta Puolustusvoimia aatteellisella tasolla, sillä koen että maailman tulisi nousta barbaarisuuden ajasta riisuutumalla aseista. Koen myös Puolustusvoimien epäonnistuneen palveluksen tasa-arvoistamisessa - palveluksen tulisi olla pakollinen joko kaikille tai ei kenellekään.”

”En ole motivoitunut johtajakoulutusta varten koska Puolustusvoimien käytännöt ylipäänsä lähtökohtaisesti rikkoo ihmisoikeusmääräyksiä, sekä Suomen perustuslakia. Etenkään aikuisista ihmistä ei saisi pakottaa mihinkään, vaikka kyseessä olisi kansallisuuden puolustaminen. Lisäksi ihmisiä ei pitäisi erotella tai syrjiä sukupuolen, uskonnon tai syntymäpaikan perusteella. Tiivistettynä: asevelvollisuusjärjestelmä sotii moraalista perustaani ja maailmankatsomustani vastaan.”

Toinen mielenkiintoisista näkemyksistä oli objektiivisen informaation puute koskien johtajakoulutusta, jotta johtajakoulutuksen hyödyllisyyden sekä henkilökohtaisen soveltuvuuden arviointiin olisi tietoon eikä ainoastaan luuloon tai kuulopuheisiin perustuvia työkaluja. Vaikkakin vain yksi vastaajista toi tämän asian vastauksessaan suoranaisesti ilmi, myös muista vastauksista on havaittavissa, että objektiivisesta tiedosta on puutetta.

Kuvaaja 1: Alokkaiden ilmaisemia johtajakoulutukseen haluttomuuden syitä (n=106)



6.2. Motivaatioteorioiden korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen

Motivaatioteorioiden toteutumista suhteessa johtajakoulutushalukkuuteen tarkasteltiin kyselyaineiston pohjalta sekä summamuuttujien että erillismuuttujien korrelaatiolla kolmeen tasoon luokiteltuun johtajakoulutushalukkuuteen. Johtajakoulutushalukkuus luokiteltiin alkuperäisen kysymyksen viisiportaisesta vastausskaalasta kolmiportaiseksi tarkastelun yksinkertaistamiseksi, koska johtajakoulutukseen halukkaiden vertailu halukkaiden, erittäin halukkaiden sekä sotilasurasta kiinnostuneiden kesken ei ole tämän tarkastelun puitteissa relevanttia. Lisäksi aineiston luokittelu tai luokittelematta jättäminen em. tavalla ei muodostanut merkittävästi poikkeavia tuloksia. Johtajakoulutushalukkuus on siis luokiteltu seuraavassa tarkastelussa kolmeen luokkaan: 1.) Ei halukas johtajakoulutukseen, 2.) Ei vastusta johtajakoulutusta, 3.) Halukas johtajakoulutukseen.

Tarveteoreettinen vaikutus

Tarveteoreettisen tarkastelun näkökulmasta hypoteesina voidaan olettaa, että tarpeisiin liittyvien tekijöiden tason heikentyminen vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon palveluilla ja heijastuu täten myös pidemmän palvelusajan välttämisen kautta johtajakoulutushalukkuuteen.

Fysiologisten perustarpeiden täyttymistä tarkasteltiin alokkaille suunnatussa kyselyssä kolmella erilliskysymyksellä. Kysymyksissä selvitettiin vastaajan palvelusaikaisen ravinnon saannin, levon määrän ja hygieniatekijöiden toteutumisen tasoa verrattuna palvelusta edeltäneeseen aikaan.

Taulukko 2: Fysiologisten tarpeiden korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen

	D01 Ravinto	D02 Lepo	D03 Hygienia
Pearsonin korrelaatio	,291**	,448**	,295**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
N	155	156	156

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

Kuten yllä olevasta korrelaatiotaulukosta (taulukko 2) voidaan todeta, fysiologisten perustarpeiden täyttymistä kartoittavien kysymysten perusteella korrelaatio on kussakin tapauksessa tilastollisesti erittäin merkitsevä, mutta etenkin ravinnon saannin sekä hygienian toteutumisen osalta melko heikko. Levolla puolestaan on muita voimakkaampi korrelaatio, mutta yksin tämän aineiston perusteella ei voida kuitenkaan tehdä yksiselitteistä johtopäätöstä siitä, että riittävän levon takaaminen vaikuttaisi suoranaisesti palvelusmotivaatioon. Taulukon tulosten tarkastelussa on myös huomioitava se, että vastaajat vertaavat vastauksissaan kokemusta tarpeiden täyttymisestä palvelusta edeltäneeseen elämäänsä nähden, jonka osalta taas tarpeiden täyttymistä ei ole tarkasteltu. Taulukosta voidaan kuitenkin todeta, että keskimääräisesti johtajakoulutukseen myönteisemmin suhtautuneet ovat kyselyn ajankohtana kokeneet fysiologiset perustarpeensa paremmin täytyneiksi, kuin johtajakoulutukseen kielteisemmin suhtautuneet alokkaat.

Turvallisuuden tarpeiden täyttymistä tarkasteltiin puolestaan viidellä kysymyksellä, jotka liittyivät turvallisuuden tunnetta heikentäviin tekijöihin sekä yhdellä kysymyksellä, joka liittyi turvallisuuden tunnetta parantavaan tekijään. Turvallisuuden tunnetta heikentäviä tekijöitä

olivat onnettomuuden, sairastumisen, pahoinpitely ja kiusaamisen todennäköisyys sekä huoli omasta tai läheisten toimeentulosta. Turvallisuuden tunnetta parantava muuttuja oli kokemus palveluksen aikaisen tuen saatavuudesta (palvelustovereiden tuki, terveydenhuolto, henkisten ja taloudellisten asioiden hoito).

Taulukko 3: Turvallisuuden tarpeiden korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen

	E01 On- netto- muuden todennä- köisyys	E02 Sairas- tumisen todennä- köisyys	E03 Pa- hoinpite- lyn toden- näköisyys	E04 Kiu- saamisen todennä- köisyys	E05 Huoli toimeen- tulosta	E06 Kokemus palveluksen aikaisen avun saatavuudes- ta
Pearsonin korrelaatio	-,150	-,285**	-,016	-,153	-,231**	,268**
Sig. (2-tailed)	,070	,000	,845	,060	,004	,001
N	148	155	152	152	150	154

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

Yllä olevan korrelaatiotaulukon (taulukko 3) perusteella voidaan todeta, että onnettomuuden, pahoinpitelyn tai kiusaamisen todennäköisyyden kokemisella ei ole tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota johtajakoulutushalukkuuden kanssa. Sen sijaan tilastollisesti erittäin merkitsevä, mutta voimakkuudeltaan heikko korrelaatio löytyy sairastumisen todennäköisyyden kokemisesta, oman tai läheisten toimeentulohuolista sekä palveluksen aikaisen avun ja tuen saatavuudesta. Voidaan siis todeta, että johtajakoulutukseen myönteisemmin suhtautuvat kokevat keskimääräisesti palveluksen aikaisen avun saatavuuden paremmaksi sekä sairastumisen todennäköisyyden pienemmäksi kuin johtajakoulutukseen kielteisemmin suhtautuvat alokkaat. Lisäksi myönteisemmin suhtautuvilla on keskimääräisesti vähemmän huolia toimeentulosta.

Sosiaalisten tarpeiden osalta tilannetta tarkasteltiin erityisesti juuri varusmiespalveluksen näkökulmasta ja näin ollen myös erillismuuttajat ovat räätälöity näkökulmaan soveltuviksi. Ensimmäisellä muuttujalla arvioitiin mahdollisuutta ylläpitää riittäviä sosiaalisia suhteita palveluksen ohessa. Toisella ja kolmannella muuttujalla puolestaan arvioitiin omaa sosiaalista käyttäytymistä ja statusta muiden suhteen.

Taulukko 4: Sosiaalisten tarpeiden korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen

	F01 Sosiaalis- ten suhteiden ylläpidon mahdollisuus	F02 Aiempaa sosiaalisempi käytös palve- lusaikana	F03 Itsensä ulkopuoliseksi tunteminen
Pearsonin korrelaatio	,343**	,269**	-,169*
Sig. (2-tailed)	,000	,001	,035
N	155	153	156

* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä (tasolla 0.05).

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

Taulukon 4 perusteella voidaan todeta, että palvelustovereihin nähden itsensä ulkopuoliseksi tuntemisella on tilastollisesti merkitsevä, mutta hyvin heikko negatiivinen korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen. Sen sijaan sosiaalisten suhteiden ylläpidon mahdollisuudella sekä palvelusta aiempaa elämää sosiaalisemmalla käyttäytymisellä palveluksen aikana voidaan todeta olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä, voimakkuudeltaan heikosta (F02) välttävään (F01) ulottuva korrelaatio. Myös sosiaalisten tarpeiden täyttymisen osalta voidaan siis todeta, että johtajakoulutukseen myönteisemmin suhtautuvilla on keskimääräisesti oman kokemuksensa mukaan paremmin tyydytetyt sosiaaliset tarpeet verrattuna johtajakoulutukseen kielteisemmin suhtautuviin alokkaisiin.

Arvostuksen tarpeiden tarkastelussa asiaa lähestyttiin kahdesta suunnasta neljällä eri kysymyksellä. Kahdella ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin sitä, kuinka henkilö näkee itsensä joukon jäsenenä arvostuksen näkökulmasta (G01 ja G02) ja kahdella muulla kysymyksellä puolestaan selvitettiin henkilön halua olla arvostettu joukon jäsen (G04 ja G06). Tarveteorioiden perusteella voidaan olettaa, että yksilön kokema arvostuksen ja paremmuuden tunteen tarve vaikuttaa motivaatioon hankkiutua sellaiseen asemaan, jota yleisesti ottaen pidetään keskimääräistä arvostetumpana (esim. johtajatehtävä).

Taulukon 5 tulosten perusteella voidaan todeta että yksilön arvostuksen ja paremmuudentunteen tarpeella on tilastollisesti erittäin merkitsevä, melko vahva korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen. Tarveteoreettinen tarkastelu tukee tätä tulosta niin arvostuksen tarpeiden (Maslow/Alderfer) kuin liittymisen tarpeiden näkökulmasta (McClelland). Lisäksi vallitsevalla kokemuksella omasta asemastaan yhteisössä on tilastollisesti erittäin merkitsevä, mutta heikko korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen. Tarveteoriat eivät sinällään tosin selitä arvostuksen lähtötason motivaatiollista vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen, mutta odotusarvoteori-

aa mukaillen tulos on järkeenkäypä, sillä sen mukaan tarvemotiivit voivat vahvistua odotusarvon täytyessä. Käytännössä tämä voi ilmetä siten, että arvostusta hakeva henkilö pyrkii käyttäytymään mielestään arvostusta herättävästi, jolloin odotusarvo on, että ympärillä olevien ihmisten arvostus häntä kohtaan kasvaa ja havaitessaan odotusarvon toteutuvan, arvostuksen tarvemotiivi kasvaa entisestään.

Taulukko 5: Arvostuksen tarpeiden korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen

	G01 Yhdenvertaisuuden kokeminen muihin nähden	G02 Itsensä arvostaminen muihin nähden	G04 Halu olla esimerkillinen ja arvostettu	G06 Halu päästä muita korkeampaan asemaan
Pearsonin korrelaatio	,254**	,304**	,558**	,584**
Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000
N	150	154	153	155

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

Itsensä toteuttamisen tarpeiden osalta tarkastelu toteutettiin niin ikään sekä vallitsevan tilanteen (kuinka hyvin itsensä toteuttaminen on mahdollista palveluksen aikana) että tulevaisuuden näkökulmasta (tarjoaako varusmiespalvelus hyötyjä itsensä toteuttamisen kannalta).

Kumpaaakin näkökulmaa tarkasteltiin kolmella kysymyksellä. Kysymysten tuloksia on kuitenkin tarkasteltava yksittäin, sillä kysymyksissä tarkastellaan toisistaan riippumattomia tekijöitä.

Taulukko 6: Itsensä toteuttamisen tarpeiden korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen

	H01 Mahdollisuus omien kykyjen näytämiseen palveluksessa	H02 Mahdollisuus harrastaa halua maansa liikuntaa palveluksen ohessa	H03 Mahdollisuus harrastaa haluamaan sa muuta ei liikunnallista palveluksen ohessa	H05 Usko varusmiespalveluksesta saatavaan tiedolliseen tai taidolliseen hyötyyn	H06 Usko varusmiespalveluksesta saatavaan henkiseen hyötyyn	H10 Kiinnostus saada palautetta itsensä kehittämiseksi
Pearsonin korrelaatio	,398**	,247**	,378**	,589**	,572**	,521**
Sig. (2-tailed)	,000	0,002	,000	,000	,000	,000
N	153	152	154	152	154	154

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

Taulukon 6 perusteella voidaan todeta, että myönteisillä kokemuksilla itsensä toteuttamisen mahdollisuuksista palveluksessa ja sen ohessa on tilastollisesti erittäin merkitsevä, vahvuudeltaan heikosta (H02) välttävään (H01 & H03) korrelaatio johtajakoulutushalukkuuden kanssa.

Usko varusmiespalveluksesta hyötymisen suhteen (H5, H6 & H10) korreloi puolestaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi melko vahvalla korrelaatiolla johtajakoulutushalukkuuteen.

McClellandin kolmea tarveteoreettista osa-aluetta tarkasteltiin kutakin yhdellä summamuuttujalla.

Taulukko 7: McClellandin tarveteorioiden korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen

	Pearsonin korrelaatio	Sig. (2- tailed)	N
I Suoriutumisen tarve	,572**	,000	156
J Liittymisen tarve	,564**	,000	156
K Vallan tarve	,562**	,000	156

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

Taulukon 7 perusteella voidaan todeta, että korrelaatio johtajakoulutushalukkuuden sekä kunkin McClellandin tarveteorian osa-alueen välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ja voimakkuudeltaan melko vahva.

Prosessiteoreettinen vaikutus

Odotusarvoteorian mukaan yksilö pyrkii minimoimaan haittoja ja maksimoimaan hyötyä. Johtajakoulutushalukkuuteen liittyen odotusarvo voi toimia sekä halukkuuden lisääjänä että vähentäjänä riippuen yksilön henkilökohtaisesta näkemyksestä kulloisessakin tilanteessa saatavista hyödyistä. Odotusarvoa tarkastellaan tässä yhteydessä kuudella kysymyksellä, joista yhdellä selvitetään kiinnostuksen ja yleisen hyötymisen suhdetta (M02), kahdella vaivannäön ja hyötymisen suhdetta (M06 & M10) sekä kolmella vaikutusvallan, tehtävien laadun ja etuisuuksien merkitystä (M07, M08 & M09).

Taulukon 8 tuloksista ainoa mainitsemisen arvoinen korrelaatio löytyy vaivattomamman vaihtoehdon valinnasta hyödyn kustannuksella suhteessa johtajakoulutushalukkuuteen. Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä, mutta voimakkuudeltaan heikko. Yhteenvetona taulukosta voidaan todeta, että johtajakoulutukseen halukkailla yksilöillä ei johdonmukaisesti ole odotusarvoa johtajuuden välineellisestä arvosta välittömän henkilökohtaisen hyödyn saamiseksi, mutta heillä on kuitenkin jossain määrin enemmän kiinnostusta nähdä vaivaa hyödyn eteen kuin johtajakoulutukseen haluttomilla. Summamuuttujalla (M) sen sijaan on tilastollisesti erittäin merkitsevä, vahvuudeltaan melko vahva ($r = -.518$, $p = .000$) korrelaatio johtaja-

koulutushalukkuuteen, mutta summamuuttujasta on sisäisen kiinteyden puuttumisen takia karsittu sinällään oleellisia kysymyksiä pois (kts. summamuuttujan sisältö liitteen taulukosta 17).

Taulukko 8: Johtajuudesta hyötymisen odotusarvon korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen

	M02 Kiinnostus johtajuuteen hyötymisen kautta	M06 Vainnäkö helpoimman tavan keksimiseksi	M07 Johtajilla suurempi vaikutusvalta palvelusasioissa kuin miehistöllä	M08 Miehistöllä teettävien huonompia tehtäviä kuin johtajilla	M09 Johtajilla koulutuksen suomien etuuksien miehistöön nähden	M10 Vaivattomamman vaihtoehdon valinta hyödyn kustannuksella
Pearsonin korrelaatio	,015	-,137	,170*	-,073	,083	-,318**
Sig. (2-tailed)	,852	,094	,038	,389	,317	,000
N	149	150	149	140	148	151

* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä (tasolla 0.05)

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

Tavoitteenasetantateorian mukaan yksilö motivoituu selkeistä ja mitattavissa olevista tavoitteista, jotka hän katsoo saavutettavissa oleviksi. Tavoitteenasetannan korrelaation tarkastelemiseksi kahdella kysymyksellä selvitettiin vastaajien tietämystä miehistö- ja johtajakoulutuksen tavoitteista (O03 & O04), kahdella tavoitteiden selkeyttä ja monipuolisuutta (O01 & O02) sekä kahdella haastavuuden kokemista suhteessa omiin kykyihin (O05 & O06).

Taulukko 9: Tavoitteenasetantaan liittyvien tekijöiden korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen

	O01 Miehistökoulutuksessa on johtajakoulutusta selkeämmät tavoitteet	O02 Miehistökoulutuksessa on johtajakoulutusta monipuolisemmat tavoitteet	O03 Tiedän miehistökoulutuksen tavoitteet	O04 Tiedän johtajakoulutuksen tavoitteet	O05 Miehistökoulutus vaikeuttaa riittävän haastavaltä.	O06 Uskon että kykenen vastaamaan johtajakoulutuksen haasteisiin.
Pearsonin korrelaatio	-,518**	-,398**	-,021	,248**	-,536**	,640**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,798	,002	,000	,000
N	126	126	146	152	150	152

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

Tavoitteenasetantaan liittyvistä korrelaatioista (taulukko 9) voidaan todeta, että miehistökoulutuksen tavoitteiden selkeydellä ei ole ollut korrelaatiota vastanneiden johtajakoulutushalukkuuteen. Sen sijaan johtajakoulutuksen tavoitteiden tietämisellä on ollut tilastollisesti erittäin merkitsevä, mutta heikko korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen. Tavoitteiden monipuolisuuden kokeminen puolestaan korreloi välttävästi mutta kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevästi, kun taas tavoitteiden selkeys sekä koulutusten haastavuus suhteessa näkemykseen omista kyvyistä korreloi melko vahvasti ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi johtajakoulutushalukkuuden kanssa. Negatiiviset korrelaatiot johtuvat kysymysten käänteisestä asettelusta suhteessa johtajakoulutushalukkuuden vastausasteikkoon.

MTL-mallin vaikutus

MTL-mallin kolmea tekijää tarkasteltiin MTL-mallin kysymyssarjoista muokatuilla kysymyksillä. Kysymyksistä muodostettiin kolme summamuuttujaa, joista kukin kuvaa yhtä MTL-mallin tekijöistä. Tunneperäistä motivaatiota johtaa selvitettiin kuudella, laskelmoivaa kolmella ja sosiaalis-normatiivista viidellä kysymyksellä seuraavasti:

Taulukko 10: MTL-mallin tekijöiden summamuuttujien korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen

	Pearsonin korrelaatio	Sig. (2- tailed)	N
A Tunneperäinen halu johtaa	,675**	,000	156
B Laskelmoivuus	,039	,635	153
C Sosiaalis-normatiivisen paineen merkitsevyys	,732**	,000	156

* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä (tasolla 0.05)

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

Taulukon 10 tulosten mukaan tunneperäisen motivaation (A) sekä sosiaalis-normatiivisen motivaation (C) korrelaatio johtajakoulutushalukkuuteen on tilastollisesti erittäin merkitsevä ja voimakkuudeltaan melko vahva. Laskelmoivuudella (B) sen sijaan ei ole korrelaatiota johtajakoulutushalukkuuden kanssa.

6.3. Johtajakoulutukseen pakottamisen vaikutukset

Johtajan motivaation ja joukon suorituskyvyn teoreettista suhdetta käsittelevässä luvussa johtajakoulutukseen pakottamisen vaikutuksien keskeisenä ilmiönä on tyytymättömyys, jota tarkastellaan motivaation suhteen käänteisesti ikään kuin saman jatkumon eri päätyinä. Teoreet-

tisessa tarkastelussa tämä on tarpeellista, sillä yksilön käyttäytymisen näkökulmasta motivoituneen yksilön käytöksen vastakohta ei ole ei-motivoituneen yksilön käytös, vaan pikemminkin tyytymättömän yksilön käytös. Havainnollistamiseksi tästä voidaan johtaa analogia seuraavasti:

- 1.) Johtajakoulutukseen halukas yksilö on lähtökohtaisesti motivoitunut toimimaan johtajana (= motivaatiota on, tyytymättömyyttä ei ole).
- 2.) Johtajakoulutusta ei-vastustava yksilö ei välttämättä ole motivoitunut toimimaan johtajana, mutta häntä ei jouduta pakottamaan, jolloin hän ei lähtökohtaisesti ole myöskään tyytymätön (= motivaatiota ei ole, tyytymättömyyttä ei ole).
- 3.) Johtajakoulutusta vastustava yksilö ei lähtökohtaisesti ole motivoitunut toimimaan johtajana ja lisäksi hän on lähtökohtaisesti tyytymätön, mikäli hänet kuitenkin pakotetaan johtajakoulutukseen (= motivaatiota ei ole, tyytymättömyyttä on).

Teoreettisessa tarkastelussa käyttäytymistä ohjaa siis motivaatio ja tyytymättömyys.

Johtajakoulutukseen pakottamisen vaikutuksia kyselyaineistosta analysoitaessa vertailen alun perin valikoitumiseensa tyytymättömien (= pakotettujen) yksilöiden käyttäytymisestä saatuja havaintoja alun perin vapaaehtoisesti ja ilman vastustusta valikoituneiden (= ei pakotetut) käyttäytymisestä saatuihin havaintoihin. Käyttäytymisestä saadut havainnot ovat kyseisten johtajakoulutukseen valikoituneiden yksilöiden joukkotuotannon mukaisten alaisten vastauksia heidän esimiestään koskeneisiin käyttäytymiskysymyksiin, joiden aihealueet liittyivät tyytymättömyyden ja motivaation esiintymispiirteisiin.

Taulukon 11 tuloksien perusteella voidaan yleisesti ottaen todeta, että johtajakoulutukseen pakottamisella on johdonmukainen negatiivinen korrelaatio taulukossa esitettyjen väitteiden suhteen. Korrelaation vahvuus on kuitenkin pääosiltaan heikko ja tilastollisesti merkitsemätön. Tilastollisen merkitsevyytensä osalta korrelaatio oli merkitsevä ainoastaan väittämän ”4. Esimieheni valvoo käskemiensä tehtävien toteuttamista aktiivisesti” osalta sekä erittäin merkitsevä väittämien ”3. Esimieheni on helposti tavoitettavissa” ja ”8. Esimieheni kiittää tai palkitsee hyvistä suorituksista” osalta.

Taulukko 11: Johtajakoulutukseen pakottamisen korrelaatio alaisten tekemiin havaintoihin esimiehen käyttäytymisestä

	Pearsonin korrelaatio	Sig. (2-tailed)	N
1. Esimieheni pitää minut hyvin tilannetietoisena	-,320	0,128	24
2. Esimieheni on hyvin tilannetietoinen	-,224	0,294	24
3. Esimieheni on helposti tavoitettavissa	-,557**	0,005	24
4. Esimieheni valvoo käskeminsä tehtävien toteuttamista aktiivisesti	-,454*	0,026	24
5. Esimieheni harjoituttaa alaistensa taitoja tarvittaessa omatoimisesti	-,379	0,068	24
7. Esimieheni kannustaa alaisiaan aktiivisesti	-,367	0,078	24
8. Esimieheni kiittää tai palkitsee hyvistä suorituksista	-,615**	0,001	24
9. Esimieheni näyttää suhtautuvan positiivisesti johtajatehtäväänsä	-,285	0,176	24

* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä (tasolla 0.05)

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

Vastavalmistuneiden varusmiesjohtajien haastatteluissa saapumiserän 2/14 P-kaudella haasteltiin satunnaisotantana viittä alun perin johtajakoulutukseen halukasta ja neljää alun perin johtajakoulutukseen pakotettua henkilöä. Heiltä kysyttiin seuraavaa:

”Erottuvatko alun perin johtajakoulutukseen halukkaat alun perin haluttomista nykyään toiminnan tai osaamisen perusteella - perustelee näkemystäsi?”

Yhdeksästä vastauksesta seitsemässä todettiin haluttomuuden näkyvän. Näin vastanneista kolme totesi lisäksi, että vastaus pätee vain tiettyihin henkilöihin. Kahden vastaajan vastauksessa puolestaan mainittiin erikseen, ettei ongelma koske kokelaita, vaikka heihinkin lukeutuu henkilöitä, jotka eivät omalla alokaskaudellaan olleet halukkaita johtajakoulutukseen. Kaksi vastaajaa yhdeksästä ei yhtynyt muiden mielipiteeseen. Heistä toinen totesi tietävänsä vain kaksi henkilöä, jotka ovat olleet alun pitäen haluttomia johtajakoulutukseen ja heidän toiminnastaan haluttomuus ei näy. Toisella ei ollut näkemystä aiheeseen, sillä hänellä ei ollut käsitystä muiden alkuperäisistä halukkuuksista.

Perusteluissaan erottumisen puolesta vastaajat toivat ilmi erityisesti kiinnostuksen puutteesta johtuvan flegmaattisuuden, joka ilmenee reippauden puutteena varsinkin toimintaan ryhtyessä, mutta myös toiminnan aikana. Lisäksi useita mainintoja sai vähäpätöisempien asioiden vaillinaisesti tai huonosti tekeminen tai jopa tekemättä jättäminen. Yksittäismainintoja saivat puolestaan kehittymishalun puute sekä herkkyyden luovuttamisen ja turhautumisen suhteen. Kolmessa puheenvuorossa haluttiin kuitenkin erikseen tuoda esiin, että kaikesta huolimatta tärkeät tehtävät eivät jää tekemättä ja toiminnan käynnistyttyä työt sujuvat pääasiassa hyvällä tasolla.

Vastaavasti halukkuus johtamiseen ilmenee vastaajien mukaan muun muassa siten, että halukkaat ovat selvästi kiinnostuneita kehittymään omassa tehtävässään sekä saavat käsketyt asiat laitettua toimeen ajallaan.

Teoriataarkastelun perusteella todettiin, että johtajan tyytymättömyyden kriittisimpiä ilmentymismuotoja johtajatehtävässä alaisten suuntaan voivat olla mm. poissaolot, välinpitämättömyys, haluttomuus, huono työmoraali, vitkastelu, huolimattomuus sekä vastahakoisuus. Haastatteluiden kuvauksista on löydettävissä poissaoloja lukuun ottamatta kuvailua kaikista edellä mainituista ilmentymistä. Poissaolojen puuttuminen tässä kontekstissa lienee palvelukseen liittyvä ominaispiirre, sillä luvaton poissaolo palveluksesta on lähes poikkeuksetta rangaistavaa. Haastatteluista saadut havainnot siis kättelevät teoriataarkastelun kanssa.

Johtajakoulutukseen pakottamisella ei ole kuitenkaan ainoastaan negatiivisia vaikutuksia. Ensimmäisen ja toisen kyselyn tuloksia vertailemalla voidaan havaita, että kiinnostus johtajakoulutusta ja johtajatehtävää kohtaan on kokenut vastaajien keskuudessa jonkin verran vaihtelua palveluksen aikana. Korrelaatio vanhan ja uuden halukkuuden välillä on tilastollisesti merkitsevä, mutta voimakkuudeltaan vain välttävä (kts taulukko 12). Käytännön luvuiksi käännettynä kahdestakymmenestä uuteen halukkuuteen vastanneista kolme vastaajaa ilmoitti johtajakoulutushalukkuutensa laskeneen, yhdeksän vastaajaa ilmoitti sen nousseen ja kahdeksalla vastaajalla halukkuus ei ollut kokenut muutosta. Vastaavaa asennevaihtelua oli havaittavissa jo haastatteluissa johtajien valmistuttua aliupseeri- tai reserviupseerikoulusta. Haastatteluista neljästä alun perin johtajakoulutukseen haluttomasta henkilöstä kaikki suhtautuivat haastatteluiden ajankohtana positiivisesti omaan tehtäväänsä, mutta palveluksen päättyessä heistä kaksi ilmoitti kyselyssä halukkuutensa nousseen ja kaksi ilmoitti sen pysyneen muuttumattomana (= ei halukas). Vastaavasti haastatteluista viidestä johtajakoulutukseen alun perin halukkaasta henkilöstä yksi suhtautui haastatteluiden aikaan negatiivisesti omaa tehtävään-

sä kohtaan muiden ollessa positiivisella kannalla. Näistä viidestä henkilöstä ainoastaan kolme osallistui palveluksen lopussa suoritettuun kyselyyn vastausten jakautuessa siten, että yksi ilmoitti halukkuutensa nousseen, kaksi pysyneen muuttumattomana.

Johtajakoulutushalukkuuden muutoksista huolimatta taulukosta 12 voidaan tehdä mielenkiintoinen havainto vanhan ja uuden johtajatehtävähalukkuuden suhteista vastaajien ilmoittamaan johtajatehtäväänsä suhtautumiseen. Tulosten perusteella alkuperäinen johtajakoulutushalukkuus on korreloinut selvästi johdonmukaisemmin palveluksen lopussa ilmoitetun kiinnostuksen, innostuksen, tavoiteorientoituneisuuden sekä itsensä kehittämishalukkuuden suhteen, kuin uusi, palveluksen lopussa ilmoitettu johtajakoulutushalukkuus. Alun alkaen halukkaat suhtautuvat siis näiden tulosten valossa palveluksen lopussakin keskimääräistä paremmin omaan tehtäväänsä riippumatta siitä, mikä heidän halukkuutensa lopulta palveluksen päätyessä on.

Taulukko 12: Vanhan ja uuden johtajakoulutushalukkuuden korrelaatio suhteessa johtajatehtävään suhtautumiseen

		Uusi halukkuus	2. Kiinnostus johtajatehtävää kohtaan E- ja J-kaudella	3. Innostus esimiestehtävää kohtaan	4. Halu kehittyä johtajana	5. Tavoitteisiin pyrkiminen
Vanha	Pearsonin korrelaatio	,504*	,651**	,713**	,439*	,463*
	Sig. (2-tailed)	0,023	0	0	0,025	0,017
	N	20	26	26	26	26
Uusi	Pearsonin korrelaatio		,488*	,574**	0,373	0,360
	Sig. (2-tailed)		0,029	0,008	0,105	0,119
	N		20	20	20	20

* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä (tasolla 0.05)

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

6.4. Johtajan käyttäytymisen suhde joukon toimintaan

Teoriataustallisen perusteella johtajan aktiivisuudella sekä kannustavalla ja esimerkillisellä johtamisotteella pitäisi olla positiivisia vaikutuksia joukon toimintaan. Teoriassa aktiivisuuden oletetaan liittyvän läheisesti joukon kompetenssiin, toimintakykyyn ja valmiuteen. Kannustavalla johtamisotteella pitäisi olla yhteys alaisten itseluottamukseen, joukon motivaati-

oon, joukon henkeen ja toiminnan johdonmukaisuuteen. Esimerkillisyyden odotetaan liittyvän paitsi joukon motivaatioon ja henkeen, myös tehtävien suorittamishalukkuuteen.

Käytännössä teorian toteutumista voidaan käytettävissä olevan aineiston pohjalta tarkastella joko johtajan omasta tai vaihtoehtoisesti alaisten näkökulmasta. Kummatkin näkökulmat ovat kuitenkin subjektiivisia, joten ennen varsinaista käyttäytymisen ja toiminnan suhteen tarkastelua on syytä tarkastella hiukan näkökulmien keskinäistä suhdetta aineiston perusteella.

Taulukko 13 kuvaa kyselyyn osallistuneiden johtajien ja alaisten näkemysten korrelaatioita tarkasteltavien muuttujien osalta. Taulukosta voidaan helposti havaita, etteivät johtajien ja alaisten näkemykset sen enempää johtajien käyttäytymisen, kuin joukon toiminnan ja suorituskyvyn osalta ole kovin yhtenäiset. Tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita ei löydy lainkaan. Käytännössä voidaan siis todeta, että johtajat ja heidän alaisensa eivät näe yhteisiä asioita keskenään johdonmukaisesti samalla tavalla, jolloin johtajien ja alaisten vastauksia on tarkasteltava erillisinä kokonaisuuksina.

Taulukko 13: Johtajien ja alaisten näkemysten korrelaatio johtajan käyttäytymistä ja joukon toimintaa sekä suorituskkyä tarkastelevien muuttujien osalta

	Pearsonin korrelaatio	Sig. (2- tailed)	N
Alaisten tilannetietoisuuden ylläpito	,309	,142	24
Johtajan oman tilannetiedon ylläpito	,212	,319	24
Käskettyjen tehtävien valvonta	,140	,514	24
Joukon omatoiminen harjoituttaminen tarvittaessa	,130	,544	24
Alaisten kannustaminen	,370	,076	24
Alaisten kiittäminen ja palkitseminen	,108	,616	24
Esimerkillä johtaminen	,344	,100	24
Joukon toimintakyky	,097	,652	24
Joukon tyytyväisyys J-kauden kokoonpanoon	,339	,105	24
Joukon kiireellisten ja tärkeiden tehtävien suoritusteho	,252	,235	24
Joukon korkea toimintavalmius	,109	,613	24
Joukon yhteishenki	,145	,499	24
Joukon luottamus esimiehen kompetenssiin	-,033	,878	24
Joukon tehtävien suorittaminen myös ilman valvontaa	,065	,764	24
Usko joukon suoriutumisesta sille annetuissa tehtävissä	,179	,404	24
Joukon motivaatio tehtävien suorittamiseen	-,005	,982	24

* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä (tasolla 0.05)

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

Taulukko 14: Esimiehen käyttäytymisen (alaisen näkökulma) korrelaatio joukon suorituskyykyyn (alaisen näkökulma)

		12. Uskon pystyvänä vaikuttamaan omalla toimin- nallani joukko- ni suorituskyy- kyyn	13. Uskon joukkoni kykenevän suoritu- maan sille annetuista tehtävistä hyvin	14. Jouk- koni toiminta- valmius on aina korkea	15. Jou- kossani vallitsee hyvä yhteis- henki	16. Joukkoni on hyvin motivoitunut tehtävänsä suorittami- seen	17. Joukkoni suorittaa vähäpätöi- semmätkin tehtävät vaikka niiden suorittamista ei valvottaisi	18. Jouk- koni tekee kiireelliset ja tärkeät työt aina 100% työteholla	19. Joukolla- ni on vahva luottamus esimiehensä tietotaitoon ja osaami- seen	20. Joukkoni on tyytyväi- nen saades- saan toimia J-kauden mukaisessa kokoon- panossa	21. Jouk- koni toi- mintakyky on aina hyvä
1. Esimieheni pitää minut tietoisena kulloinkin vallitse- vasta tilanteesta	Pearsonin korrelaatio	,522**	,389	,462*	,347	,496*	,314	,390	,654**	,582**	,593**
	Sig. (2-tailed)	,009	,060	,023	,097	,014	,135	,060	,001	,003	,002
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
2. Esimieheni on tilannetie- toinen kaikessa toiminnassa	Pearsonin korrelaatio	,495*	,452*	,233	,253	,303	,109	,298	,694**	,581**	,575**
	Sig. (2-tailed)	,014	,026	,272	,233	,150	,613	,157	,000	,003	,003
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
3. Esimieheni on helposti tavoitettavissa	Pearsonin korrelaatio	,409*	,503*	,470*	,402	,350	,526**	,192	,325	,369	,503*
	Sig. (2-tailed)	,047	,012	,021	,052	,094	,008	,370	,122	,076	,012
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
4. Esimieheni valvoo käske- miensä tehtävien toteutta- mista aktiivisesti	Pearsonin korrelaatio	,472*	,452*	,190	,261	,291	,259	,239	,472*	,509*	,463*
	Sig. (2-tailed)	,020	,027	,373	,217	,168	,223	,261	,020	,011	,023
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
5. Esimieheni harjoituttaa alaistensa taitoja tarvittaessa myös omatoimisesti	Pearsonin korrelaatio	,173	,277	,047	-,051	,298	-,013	,410*	,293	,088	,344
	Sig. (2-tailed)	,419	,189	,826	,815	,157	,951	,046	,164	,682	,100
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
7. Esimieheni kannustaa alaisiaan aktiivisesti	Pearsonin korrelaatio	,375	,601**	,353	,259	,467*	,291	,421*	,614**	,595**	,548**
	Sig. (2-tailed)	,071	,002	,091	,221	,022	,168	,040	,001	,002	,006
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
8. Esimieheni kiittää tai palkitsee hyvistä suorituksis- ta	Pearsonin korrelaatio	,364	,288	,296	,174	,453*	,246	,123	,479*	,538**	,353
	Sig. (2-tailed)	,081	,172	,161	,416	,026	,246	,566	,018	,007	,091
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
10. Esimieheni johtaa tarvit- taessa omalla esimerkillään	Pearsonin korrelaatio	,172	,382	-,089	,005	,026	-,292	,067	,500*	,332	,176
	Sig. (2-tailed)	,421	,065	,678	,981	,903	,167	,755	,013	,112	,411
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä (tasolla 0.05)

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

Tarkasteltaessa esimiehen käyttäytymisen sekä joukon toiminnan korrelaatioita alaisten näkökulmasta (taulukko 14) voidaan todeta, etteivät tulokset ole lainkaan yksiselitteisiä, sillä yksikään esimiehen toiminnan piirre ei korreloi tilastollisesti merkitsevästi kaikkien joukon toimintaa ja suorituskkyä arvioivien muuttujien kanssa. Sen sijaan kaikilta muuttujilta lukuun ottamatta yhteishenkeen liittyvää muuttujaa (15), löytyy vähintään tilastollisesti merkitsevä korrelaatio johonkin esimiehen käyttäytymisen piirteeseen.

Selkeimmät havainnot voidaan tehdä tilannetietoon liittyvistä tekijöistä. Esimiehen tilannetietoisuuden kokeminen sekä esimiehen toteuttama alaisten tilannetiedon ylläpito korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi sekä voimakkuudeltaan melko vahvasti muuttujien 19, 20 sekä 21 kanssa. Nämä tulokset eivät ole yllätys, sillä johtajan tilannetietoisuus (ja kyky välittää tarvittavia tietoja alaisilleen) herättää odotetusti alaisten luottamusta esimiehensä kompetenssia kohtaan (muuttuja 19) sekä vaikuttaa alaisten kokemukseen joukon toimintakykyisyydestä (muuttuja 21). Lisäksi tyytyväisyys joukkoon kuulumisesta (muuttuja 20) on toki selitettävissä tilannetietoisuudella, mutta tyytyväisyyttä voidaan johtaa myös muuttujien 19 ja 21 kautta (joukkoon kuulumisen tyytyväisyys korreloi esimiehen kompetenssiin luottamisen ($r=.740$, $p=.000$) sekä joukon toimintakyvyn kanssa tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($r=.728$, $p=.000$)). Esimiehen tilannetietoisuuden kanssa korreloi lisäksi tilastollisesti merkitsevästi alaisen usko omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa suhteessa joukon suorituskkyyn ($r=.495$, $p=.014$) sekä alaisen usko oman joukon suoriutumiseen suhteessa sille annettuihin tehtäviin ($r=.452$, $p=.026$). Esimiehen toteuttaman tilannetiedon ylläpidon kanssa puolestaan korreloi aiempaan mainittujen lisäksi tilastollisesti erittäin merkitsevästi alaisen usko omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa suhteessa joukon suorituskkyyn ($r=.495$, $p=.014$) sekä tilastollisesti merkitsevästi alaisen usko oman joukkonsa korkeaan toimintavalmiuteen ($r=.462$, $p=.023$) ja korkeaan motivaatioon suhteessa annettuihin tehtäviin ($r=.496$, $p=.014$).

Muita esimiehen aktiivisuuteen liittyviä tekijöitä olivat esimiehen tavoitettavuus, käskettyjen tehtävien valvonta sekä alaisten harjoituttaminen. Näiden tekijöiden korrelaatiot olivat joukon toimintaa kuvaaviin muuttujiin nähden korkeintaan välttäviä. Esimiehen tavoitettavuus korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi sen suhteen, kokivatko alaiset joukkonsa suorittavan vähäpätöisemmätkin tehtävät jopa ilman valvontaa. Lisäksi tavoitettavuudella on tilastollisesti merkitsevä korrelaatio alaisen uskoon omista vaikutusmahdollisuuksista ($r=.409$, $p=.047$), oman joukon suoriutumisesta suhteessa sille annettuihin tehtäviin ($r=.503$, $p=.012$), oman joukon korkeasta toimintavalmiudesta ($r=.470$, $p=.021$) sekä hyvästä toimintakyvystä ($r=.503$,

$p=.012$). Käskeytyjen tehtävien valvonta puolestaan korreloi tilastollisesti merkitsevästi alaisen uskoon omista toimintamahdollisuuksista ($r=.472$, $p=.020$), uskoon oman joukon kyvystä suoriutua sille annetuista tehtävistä ($r=.452$, $p=.027$), uskoon joukon jatkuvasta toimintakyvystä ($r=.463$, $p=.023$) sekä luottamukseen esimiehen kompetenssista ($r=.472$, $p=.020$) ja tyytyväisyyteen joukkokokoonpanosta ($r=.509$, $p=.011$). Esimiehen omatoiminen joukkonsa harjoittaminen korreloi tilastollisesti merkitsevästi ainoastaan joukon tärkeiden ja kiireellisten tehtävien työtehon kanssa ($r=.410$, $p=.046$).

Kannustavan johtamisotteen osalta tarkasteltiin johtajan kannustamis- sekä kiittämisen- ja palkitsemistottumuksia. Kannustamisella voidaan havaita olevan selkeämmät korrelaatiot positiivisiin havaintoihin joukosta. Käytännössä kannustaminen korreloi positiivisesti kaikkien muuttujien suhteen vahvuuden vaihteluvälillä hyvin heikko – melko vahva, tosin tilastollisesti merkitsevä korrelaatio löytyy vain joukon motivoituneisuudesta tehtävän suhteen sekä työtehosta kiireellisten ($r=.467$, $p=.022$) ja tärkeiden tehtävien suhteen ($r=.421$, $p=.040$). Sen sijaan korrelaatiot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä muuttujiin 13 (usko tehtävistä suoriutumiseen, $r=.601$, $p=.002$), 19 (luottamus esimiehen kompetenssiin, $r=.614$, $p=.001$), 20 (tyytyväisyys joukon kokoonpanoon, $r=.595$, $p=.002$) ja 21 (joukon jatkuva toimintakyky, $r=.548$, $p=.006$).

Kiittämisellä ja palkitsemisellä korrelaatiot olivat yllättäen jonkin verran heikommalla kannustamiseen nähden. Kiittäminen ja palkitseminen korreloi tilastollisesti merkitsevästi ainoastaan muuttujien 16 (motivoituneisuus tehtävän suorittamiseen, $r=.453$, $p=.026$) ja 19 (luottamus esimiehen kompetenssiin, $r=.479$, $p=.018$) kanssa. Ainoa tilastollisesti erittäin merkitsevä korrelaatio löytyi joukon tyytyväisyydestä J-kauden kokoonpanoon ($r=.538$, $p=.007$).

Suurin yllätys näiden tuloksien osalta löytyi esimerkillä johtamisen korrelaatiosta (tai pikemminkin niiden puutteesta) joukon toimintaa kuvaaviin muuttujiin. Ainoa raportoitavaksi kelpaava korrelaatio löytyi joukon luottamuksesta esimiehensä kompetenssiin ja tämänkin korrelaatio oli ainoastaan tilastollisesti merkitsevä ja vahvuudeltaan välttävä ($r=.500$, $p=.013$). Muiden muuttujien osalta korrelaatio oli erittäin heikko tai sitä ei ollut havaittavissa lainkaan.

Esimiehen käyttäytymisen sekä joukon toiminnan korrelaatioiden tarkastelu esimiehen näkökulmasta on puolestaan tässä tapauksessa hiukan ongelmallista. Ongelman tuottaa joukon toimintaa kuvaavien muuttujien valinta siltä osin, tarkastellaanko joukon toimintaa johtajan vai joukon omien havaintojen perusteella. Koska taulukon 13 tulosten mukaan esimiehen nä-

kemys ei ole linjassa alaistensa näkemysten kanssa, voidaan oikeutetusti kysyä, kumman näkemys on lähempänä todellisuutta. Yleisesti ottaen joukon johtajalla pitäisi toki olla joukkonsa toiminnasta ja suorituskyvystä kattavampi kokonaiskuva kuin hänen alaisillaan, mutta koska tämän tutkimuksen puitteissa suorituskyyä ei ulosmitata kokonaisuutena millään tavalla, on tarkastelussa keskityttävä subjektiiviseen kokemukseen. Valitettavasti johtaja itse ei koe oman johtamiskäyttäytymisensä vaikutuksia, vaan hän ainoastaan tulkitsee käyttäytymisensä heijastumia alaisistaan. Hän ei pysty myöskään kertomaan miten hänen johtamiskäyttäytymisensä tulkitaan alaisten toimesta, vaan hän pystyy ainoastaan ilmaisemaan miten hän itse on mielestään käyttäytynyt. Lisäksi johtajan oma näkemys on ainoastaan yhden henkilön näkemys, kun taas alaisten näkemys koostuu käytetyssä aineistossa kahdesta kuuteen vastauksesta (KA 3,2). Näin ollen alaisilta kerätyn materiaalin osalta on mahdollista tarkastella muun muassa vastauksien keskihajontaa vastausten luotettavuuden arviointia varten.

Asetelmassa on siis mahdollista vertailla johtajan itsensä refleктоima näkemystä omasta johtamiskäyttäytymisestään alaisten näkemykseen tulkitun käyttäytymisen vaikutuksista tai vaihtoehtoisesti johtajan omaan tulkintaan joukkonsa toiminnasta, joka perustuu johtamiskäyttäytymisestä tehdyn tulkinnan vaikutuksiin. Tutkimusasetelmaan nähden jälkimmäinen voi olla harhaanjohtava, sillä siinä tarkastellaan näkemystä vaikutuksen tulkinnasta. Ensin mainitun mukaisissa tuloksissa puolestaan ei odotetusti ole juurikaan tutkimusta edesauttavaa sisältöä vertailtaessa eriävien näkemysten korrelaatioita. Jälkimmäistä näkökulmaa tarkastellaan siis hyvin suppeasti.

Taulukosta 13 voidaan todeta, että kannustavan johtamisotteen osalta johtajan ja alaisten näkemysten korrelaatio on tilastollisesti lähes merkitsevä ($r=.370$, $p=.076$). Tämän havainnon perusteella tarkasteltaessa taulukkoa 15 voidaan huomata, että johtajan ilmoittamalla käyttäytymisellä (jonka alaisetkin tunnistavat) löytyy korrelaatio joukon toimintaan alaisten näkökulmasta. Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä näkemykseen joukon jatkuvasta, hyvästä toimintakyvystä ($r=.620$, $p=.001$) sekä tilastollisesti merkitsevä joukon tyytyväisyyteen olemassa olevasta kokoonpanosta ($r=.485$, $p=.016$), joukon luottamukseen esimiehen kompetenssista ($r=.447$, $p=.029$) ja joukon työtehoon tärkeiden tehtävien osalta ($r=.487$, $p=.016$). Muuta relevanttia raportoitavaa taulukossa ei ole.

Taulukko 15: Esimiehen käyttäytymisen (esimiehen näkökulma) korrelaatio joukon suorituskyykyyn (alaisen näkökulma)

		12. Uskon pystyvänä vaikutta- maan omalla toiminnallani joukkoni suoritusky- kyyn	13. Uskon joukkoni kykenevän suoriutu- maan sille annetuista tehtävistä hyvin	14. Jouk- koni toiminta- valmius on aina korkea	15. Jou- kossani vallitsee hyvä yhteis- henki	16. Jouk- koni on hyvin motivoitu- nut tehtä- vänsä suorittami- seen	17. Joukkoni suorittaa vä- hempätöisem- mätkin tehtä- vät vaikka niiden suorit- tamista ei valvottaisi	18. Jouk- koni tekee kiireelliset ja tärkeät työt aina 100% työteholla	19. Joukkola- ni on vahva luottamus esimiehensä tietotaitoon ja osaami- seen	20. Joukkoni on tyytyväi- nen saades- saan toimia J-kauden mukaisessa kokoon- panossa	21. Jouk- koni toi- mintakyky on aina hyvä
8. Minulle on tärkeää, että alaiseni ovat hyvin tilannetietoisia, jotta he voivat toimia oikein	Pearsonin korrelaatio Sig. (2-tailed) N	,193 ,366 24	,111 ,605 24	,176 ,412 24	,185 ,387 24	,211 ,322 24	,049 ,821 24	,445* ,029 24	,301 ,152 24	,293 ,164 24	,376 ,070 24
7. Minulle on tärkeää, että olen mahdollisimman tilannetietoinen, jotta voin tehdä hyviä päätöksiä	Pearsonin korrelaatio Sig. (2-tailed) N	,321 ,126 24	,247 ,244 24	,210 ,325 24	-,018 ,934 24	,235 ,269 24	-,069 ,748 24	,384 ,064 24	,270 ,201 24	,086 ,688 24	,237 ,265 24
20. Olen aina fyysisesti alaisteni mukana harjoituksissa	Pearsonin korrelaatio Sig. (2-tailed) N	,126 ,559 24	,315 ,133 24	-,003 ,991 24	,012 ,956 24	-,050 ,815 24	-,138 ,519 24	,356 ,087 24	,214 ,316 24	,199 ,351 24	,183 ,392 24
21. Olen aina henkisesti alaisteni mukana harjoituksissa	Pearsonin korrelaatio Sig. (2-tailed) N	,542** ,006 24	,390 ,059 24	,302 ,151 24	,307 ,145 24	,115 ,592 24	,093 ,664 24	,365 ,080 24	,463* ,023 24	,446* ,029 24	,448* ,028 24
10. Valvon käskemieni tehtävien toteuttamista aktiivisesti	Pearsonin korrelaatio Sig. (2-tailed) N	-,058 ,788 24	-,054 ,802 24	-,215 ,312 24	-,068 ,751 24	-,061 ,778 24	-,174 ,416 24	,055 ,799 24	,202 ,343 24	,153 ,477 24	-,013 ,952 24
11. Harjoitutan alaisiani myös omatoimisesti tarpeen niin vaati-essa	Pearsonin korrelaatio Sig. (2-tailed) N	,213 ,317 24	,094 ,663 24	,216 ,312 24	,278 ,188 24	,142 ,507 24	,051 ,812 24	,192 ,368 24	,288 ,172 24	,277 ,190 24	,423* ,039 24
13. Kannustan alaisiani parempiin suorituksiin	Pearsonin korrelaatio Sig. (2-tailed) N	,224 ,293 24	,246 ,247 24	,198 ,353 24	,150 ,483 24	,298 ,157 24	,014 ,950 24	,487* ,016 24	,447* ,029 24	,485* ,016 24	,620** ,001 24
14. Kiitän tai kehoitan alaisiani hyvis-tä suorituksista	Pearsonin korrelaatio Sig. (2-tailed) N	,214 ,315 24	,297 ,159 24	,288 ,172 24	,277 ,191 24	,203 ,342 24	,151 ,482 24	,489* ,015 24	,365 ,079 24	,270 ,202 24	,488* ,016 24
19. Johdan usein omalla esimerkil-lä	Pearsonin korrelaatio Sig. (2-tailed) N	,084 ,697 24	,164 ,445 24	-,107 ,618 24	,122 ,571 24	-,075 ,728 24	-,279 ,187 24	,108 ,616 24	,115 ,592 24	,127 ,555 24	,200 ,349 24

* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä (tasolla 0.05)

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1. Halukkuus ja haluttomuus johtajakoulutukseen

Johtajakoulutushalukkuus on tutkimusaineiston valossa hyvin monista tekijöistä johtuva asia. On selvää, ettei tutkimukseen osallistuva henkilö pysty listaamaan objektiivisesti kaikkia hänen halukkuuteensa vaikuttavia tekijöitä häneltä sitä kysyttäessä, mutta siitä huolimatta vastausten kirjo oli yllättävän laaja sekä halukkuuden puolesta että halukkuutta vastaan. Jo pelkästään vastausten monipuolisuus kielii kompleksisesta prosessista halukkuuden takana.

Kokonaisuutena tutkimuksen tuloksia tarkastellessa voidaan huomata, että johtajakoulutushalukkuus liittyy sekä positiivisessa että negatiivisessa tarkastelussa melko selkeästi yksilön ylemmän tason tarpeiden täyttämiseen. Alemman tason tarpeiden tarkastelusta on mahdollista löytää jonkin verran yhteisvaikutuksia johtajakoulutushalukkuuden suhteen, mutta suoria yhteyksiä on vaikea osoittaa.

Alemman tason tarpeiden osalta tarkasteltaessa esimerkiksi levon määrän riittävyyttä, voidaan havaita korrelaatiokertoimen perusteella yhteisvaikutuksen olevan olemassa. Sen sijaan ei ole mahdollista osoittaa sitä, vaikuttaako levon määrä johtajakoulutushalukkuuteen vai johtuuko levon riittämättömyys esimerkiksi johtajakoulutukseen joutumisen pelon aiheuttamasta unetomuudesta. Joka tapauksessa alemman tason tarpeiden toteutumiseen liittyvät mahdollisuudet ovat olleet lähtökohtaisesti samat kaikille kyselyyn vastanneille, joten riittävyyden ja riittämättömyyden suhde on täysin yksilön subjektiivisten kokemusten varassa. Mikäli yksilön fysiologisten perustarpeiden vaikutusta haluttaisiin selvittää varteenotettavasti, tulisi tutkimus toteuttaa vertailuryhmittäin.

Turvallisuuden tarpeisiin liittyen yhteisvaikutus on selvä, vaikkakin sen vahvuutta heikentää oletettavasti se, etteivät turvallisuuteen liittyvät huolet vaikuta kaikkiin vastaajiin. Onnettomuuksien, pahoinpitelyn ja kiusaamisen todennäköisyyden kokeminen on läsnä kaikkien palvelustaan suorittavien henkilöiden arjessa, mutta niissä on vain hyvin vähän vaihtelua läpi koko aineiston. Näin ollen yhteisvaihtelua ei niiden osalta synny. Sen sijaan yksilöä henkilökohtaisesti koskettavista turvallisuustekijöistä löytyy vaihtelua odotetusti. Terveydelliset sekä mahdollisesti jo ennen palvelusta hankitun perheen toimeentuloon liittyvät haasteet eivät kosketa kaikkia, mutta niille, joita ne koskettavat, saatavilla oleva terveydenhuollollinen ja sosiaalinen tuki sekä palveluksen joustavuuden riittämättömyys voivat olla tyytymättömyyttä ai-

heuttavia tekijöitä. Tätä päätelmää tukee aineiston useat avoimet vastaukset, joissa edellä mainittuihin huoliin viitattiin. Osasta vastauksia toki huokuu muutenkin kielteinen asenne, mutta osassa puolestaan elämäntilannetta kuvaillaan ainoaksi esteeksi johtajakoulutukseen hakeutumiselle.

Sosiaalisten suhteiden osalta kaverisuhteita mainitaan vain hyvin harvoin. Sen sijaan puoliso (tai tyttöystävä) ja perhe ovat monessa vastauksessa läsnä. Tutkimustulokset eivät paljasta syytä selkeään eroon. Mahdollisesti yksilö kokee suurempaa vastuuta lähimpiä perheenjäseniään kuin kavereitaan kohtaan. Toisaalta perhesuhteita on vaikeampi myös korvata palvelustovereiden seuralla verrattuna tavallisiin kaverisuhteisiin. Oman perheen olemassaolo voisi siis tällä tavoin ajateltuna suunnata sosiaalista kiinnostusta kavereiden sijaan perheenjäsenten suuntaan. Tämä selittäisi sen, että johtajakoulutukseen kielteisemmin suhtautuvat yksilöt eivät kokemuksensa mukaan kykene palveluksen aikana hoitamaan riittävästi palveluksen ulkopuolisia sosiaalisia suhteitaan, mutta he eivät myöskään käyttäydy aiempaa sosiaalisemmin ympäristössä, jossa sosiaalinen kanssakäyminen on tavanomaista helpompaa, luontevampaa ja tietyllä tapaa jopa pakollista.

Johtajuudessa on perimmiltään kyse vastuullisesta pyrkimyksestä muiden yksilöiden käyttäytymisen ohjaamiseen. Ei siis ole lainkaan yllätys, että kiinnostus johtajuuteen löytyy arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Pyrkimys itsensä toteuttamiseen johtajakoulutushalukkuuden kautta ilmenee sekä johtajuuden tavoitteluna itseisarvona (vallan sekä suoriutumisen tarpeet) että välinearvona (liittymisen tarve sekä kaukonäköinen henkilökohtainen hyötyminen esimerkiksi tietotaidon tai henkisten valmiuksien kehittymiseen liittyen). Yllättävää on, että johtajakoulutusta ja johtajuutta ei nähdä tarpeellisenä lyhytnäköisen hyötymisen suhteen (esim. johtajien etuisuudet palveluksessa miehistöön nähden).

Haluttomuuteen vastaavasti liittyy se, ettei johtajuudella nähdä omassa tilanteessa itseis- eikä välinearvoa. Tällöin vastuun, paineen sekä niille altistavien sosiaalisten tilanteiden vältteleminen voi olla luonnollinen tapa toimia suhteellisen vieraassa ympäristössä. Tätä tukee tutkimustuloksiin perustuva havainto, jonka mukaan johtajakoulutukseen haluttomuudella on yhteisvaikutus negatiiviseen odotusarvoon johtajuudesta. Halukkuutta ei ole, mikäli odotusarvona on, että muiden johtamisesta on enemmän vaivaa kuin hyötyä itselle eikä nähtyä vaivaa korvaa edes mahdollisesti saavutettavat henkilökohtaiset hyödyt.

Johtajakoulutuksesta ja johtajuudesta hyötyminen onkin tämän tutkimuksen tulosten perusteella mielenkiintoinen tarkastelun kohde. Toisaalta johtajakoulutuksesta hyötyminen on johtajakoulutukseen halukkaiden vastauksissa kaikkein yleisin perustelu halukkuudelle, kun taas hyödyn puuttuminen ilmoitetaan merkittävän usein johtajakoulutukseen haluttomuuden syyksi. Onko niin, että johtajakoulutuksesta saatavat hyödyt ovat niin selkeitä, konkreettisia ja yleisessä tiedossa, että henkilö pystyy jo palveluksensa alussa ilmoittamaan selvästi, onko johtajakoulutuksesta saatavilla hyödyillä käyttöä juuri hänen tulevassa elämässään? Vai onko kuitenkin niin, että johtajakoulutuksesta hyötyminen on vielä tuossa vaiheessa hyvin epämääräinen prosessi, johon sitten halutaan tai ei haluta uskoa ja panostaa riippuen omasta, ympäristön muovaamasta asenteesta? Tähän ei tässä tutkimuksessa kyetä vastaamaan.

Tavoitteiden asettamisen osalta organisaation asettamilla tavoitteilla ei voida väittää olevan vaikutusta motivaatioon, vaikka tavoitteita tarkastelevassa aineistossa yhteisvaikutusta halukkuuden kanssa onkin havaittavissa. Syy tähän on se, että tarkemmin saatujen vastauksien kuvaavia lukuja tarkastellessa voidaan huomata, ettei koulutustavoitteiden tuntemisessa ole merkittäviä eroja johtajakoulutushalukkuuden mukaan luokiteltujen vastaajaryhmien välillä. Itse asiassa tavoitteet koettiin läpi koko aineiston ilmeisen häilyvänä tekijänä, sillä koko aineiston keskiarvo tavoitteiden tuntemisen osalta asettuu arvoon 2,90 asteikolla yhdestä viiteen (suurempi on parempi) keskihajonnan ollessa 1,06. Ääriarvoja käytettiin varsin maltillisesti. Luokiteltujen ryhmien vastaavat arvot olivat niin ikään hyvin lähellä edellä mainittuja. Tästä havainnosta yhdessä avoimien kysymysten aineistosta nousseen objektiivisen tiedon tarpeen huomion kanssa voidaan päätellä, että johtajakoulutusvalintojen aikaan asianosaisilla ei selvästikään ole riittäviä perusteita johtajakoulutuksen kiinnostavuuden (mitkä ovat tavoitteet, mitä siellä tehdään) sekä henkilökohtaisten soveltuvuuden (mitä minulta odotetaan) objektiiviseen arviointiin.

Eräs merkittävä tekijä johtajakoulutushalukkuuden suhteen näyttäisi olevan sosiaalisen ympäristön vaikutus ja yksilön suhtautuminen ympäristöönsä. Johtajakoulutukseen halukkaat pääsääntöisesti välittävät enemmän siitä mitä muut heiltä odottavat ja pyrkivät vastaamaan näihin odotuksiin. Sama havainto liittyy osin siihen, miten perheen suhtautuminen varusmiespalvelukseen sekä johtajakoulutukseen vaikuttaa halukkuuteen. Perhetaustojen velvoittavuudella on kuitenkin havaittavissa olevaa vaikutusta johtajakoulutushalukkuuteen ($r=.374$, $p=.000$), vaikkakaan yhteisvaikutus ei ole aivan yhtä selvä sosiaalis-normatiivisen paineen vaikutuksen kanssa.

Yleisesti ottaen palvelusajan pituus tuli odotetusti esiin johtajakoulutukseen haluttomuuteen liittyen hyvinkin voimakkaasti. Näin siitäkin huolimatta, että joukko-osastossa, jota tutkimuksen otanta koskee, on pyritty muokkaamaan varusmiesten asenneilmastoa kehottamalla palvelustaan suorittavia suhtautumaan palvelusaikaansa siten, että jokainen palvelee lähtökohtaisesti 347 vrk, ellei toisin käsketä. Taustalla on ajatus siitä, että hyvin merkittävä osa saapumiserästä kuitenkin täytyy kouluttaa minimimäärää pidemmän palvelusajan tehtäviin ja oikealla asennoitumisella minimoidaan pettymyksiä sekä pettymyksien aiheuttamaa poistumaa. Asennetta ei kuitenkaan voida käskä ja koska virallisesti pidemmän palvelusajan tehtäviin valikoidutaan pelkän menemisen sijaan, pidetään 165vrk miehistökoulutusta edelleen yleisenä vertailukohtana muille koulutusvaihtoehdoille.

Miehistökoulutusta pidemmän palvelusajan henkilökohtaiseen soveltumattomuuteen liittyi jonkin verran jäsenneltyjä perusteluita, mutta niiden osuus oli murto-osa kaikista vastauksista. Suuressa osassa perustelut olivat hyvin ylimalkaisia (esim. liian pitkä palvelus, ei motivaatiota) ja monessa vastauksessa oli havaittavissa myös suhteellisuudentajun puutetta (varusmiespalvelus pilaa koko elämän). Jossain määrin jäsennellyistä vastauksista yleisimmät olivat opiskeluun ja työhön liittyvät huolet. Vain harvoista vastauksista kävi ilmi, että työ- tai opiskelupaikka tosi asiassa oli olemassa, kun taas suuressa osassa puhuttiin työstä ja opiskelusta epämääräisesti. Tässä tutkimuksessa jääkin epäselväksi se, onko kyse varmistuneista vai kuvitelluista tulevaisuuden suunnitelmista. Mikäli kyse olisi varmistuneista suunnitelmista, herääkin epäily siitä, onko esimerkiksi työsuhteeseen ja opiskelupaikkaan liittyvät oikeudet ja lainsäädäntö riittävän tuttuja palvelustaan suorittaville varusmiehille? Mikäli kyse on puolestaan siitä, että suunnitelmat ovat täysin auki, on perustelua vaikea ottaa vakavasti. Tällöin todellisia syitä on etsittävä toisaalta.

7.2. Johtajakoulutukseen pakottamisen vaikutukset johtajan käyttäytymisessä

Tämän tutkimusten tulosten valossa halukkuus (tai haluttomuus) johtajakoulutukseen vaikuttaa johtajan käyttäytymiseen. Erot eivät ole pääosiltaan kovin merkittäviä, mutta ne ovat keskenään samansuuntaisia. Tilastolliseen tarkasteluun perustuvalla varmuudella voidaan todeta, että alun perin johtajakoulutukseen halukkaat varusmiesjohtajat ovat alaistensa mielestä keskimäärin muita paremmin tavoitettavissa, he valvovat käskemiään tehtäviä aktiivisemmin ja he kiittävät sekä palkitsevat alaisiaan hyvistä suorituksista. Vaikka monien muiden tekijöiden osalta tulokset eivät olekaan tilastollisesti merkitseviä, on niitä vaikea hylätä kokonaistarkastelusta sattumanvaraisuuden perusteella niiden yhtenevän linjan vuoksi.

Myös johtajien vertaistarkastelun perusteella johtajakoulutushalukkuus näkyy heidän keskinäisessä kanssakäymisessään. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan voida tutkimusaineiston anonymiteetin takia selvittää, onko vertaishavainnoissa kommenttien kohteiden osalta ollut kyse todellisuudessa alkuperäisestä johtajakoulutushalukkuudesta vai pikemminkin kulloisellakin hetkellä vallinneesta kiinnostuksesta toimia johtajana, huolimatta siitä, että alkuperäisessä kysymyksenasettelussa pyydettiin kommentoimaan ainoastaan sellaisia tapauksia, joista vastaajalla oli varma tieto. Voidaan kuitenkin todeta, että yleisesti ottaen tarkasteltavassa aineistossa haluttomuus johtajana toimimiseen on ilmennyt vertaishavaintojen perusteella flegmaattisuutena, toimintaan ryhtymisen sekä toiminnan aikaisena velttoutena, asioiden hoitamatta jättämisenä tai vaillinaisena hoitamisena, luovuttamis- ja turhautumisherkkyytenä sekä kehittymishalun puutteena.

Johtamiskäyttäytymisen kannalta negatiivisia havaintoja ei voida kuitenkaan yleistää koskemaan kaikkia alun perin johtajakoulutukseen haluttomia johtajia. Kyselyistä saatujen tietojen mukaan osalla heistä asenne johtajakoulutusta kohtaan on muuttunut palveluksen aikana positiivisempaan suuntaan. Myös käyttäytymisestä saatujen havaintojen mukaan joidenkin johtajakoulutukseen alun perin haluttomien yksilöiden johtamiskäyttäytymisestä ei ole pystynyt havaitsemaan heidän alkuperäistä asennoitumistaan johtajatehtävään määräämiseensä. Valitettavasti näitäkään havaintoja ei pystytä anonymiteetin takia varmuudella yhdistämään.

Pieniä muutoksia johtajatehtävään suhtautumisessa on tapahtunut myös toiseen suuntaan. Kaiken kaikkiaan kahdenkymmenen johtajan tarkastelussa yhdeksän henkilön halukkuus johtajakoulutukseen oli noussut, kolmen henkilön kohdalla halukkuus oli kokenut inflaation ja kahdeksan henkilöä pysyi kannassaan koko palveluksen ajan. Tutkimusaineistosta ei ole pääteltävissä, mistä muutokset ovat johtuneet.

7.3. Johtajan käyttäytymisen vaikutus joukon toimintaan

Johtajan käyttäytymisen tarkastelu osoittautui odotettua hankalammaksi, sillä johtajien henkilökohtaiset näkemykset omasta käyttäytymisestään eivät korreloineet alaisten johtajiensa käyttäytymisestä tekemien havaintojen kanssa yhdenkään muuttujan suhteen tilastollisesti merkitsevästi. Näin ollen on lähes mahdotonta sanoa, millainen konkreettinen käyttäytyminen on aiheuttanut mitään vaikutuksia joukossa. Tämän osion johtopäätöksiä tarkastellessa on siis hyvä pitää mielessä, että havainnot on tehty täysin subjektiivisiin näkemyksiin perustu-

vasta aineistosta, pääpainona alaisten omat kokemukset johtajiensa käyttäytymisestä sekä alaisten havainnot omasta toiminnastaan joukkona.

Aiemmista havainnoista johtuen suurimmat kiinnostuksen kohteet esimiehen käyttäytymisen osalta ovat tavoitettavuus, käskettyjen tehtävien valvonta-aktiivisuus sekä alaisten kiittäminen ja palkitseminen, koska erityisesti näillä käyttäytymispiirteillä havaittiin olevan yhteisvaikutusta alkuperäisen johtajakoulutushalukkuuden näkökulmasta. Tavoitettavuus liittyy teoriatarkastelun perusteella hyvin läheisesti tilannetietoisuuteen. Alainen pystyy toteuttamaan hänelle käskettyä tehtävää omatoimisesti lähtökohtaisesti aina siihen saakka, kunnes hänen sen hetkinen tilannetietoisuuden taso joko oman tehtävän jatkamiseen tai toimintaympäristöön on riittämätön. Tällöin on joukon toiminnan jatkamisen kannalta tärkeää, että johtaja on tavoitettavissa, sillä johtaja toimii useimmiten ryhmä- ja joukkueetasalla tärkeimpänä tiedon välityksen linkkinä. Lisäksi alaisen tietoisuus siitä, että esimies on tavoitettavissa tarvittaessa, luo alaiselle turvallisuuden tunnetta sinällään, joka puolestaan heijastuu tulevaisuususkoon. Kaiken kaikkiaan teoria ja tutkimustulokset yhdessä osoittavat, että johtajan tavoitettavuudella voi olla positiivinen vaikutus erityisesti joukon toimintakykyyn, toimintavalmiuteen sekä uskoon joukon suoriutumisesta tulevissa haasteissa.

Joukon toimintakyvyllä voidaan havaita olevan yhteisvaikutusta myös johtajan valvonta-aktiivisuuden kanssa. Aktiivisesti käskemiään tehtäviä valvova johtaja ei lähtökohtaisesti salli vähäpätöistenkään tehtävien laiminlyöntiä valvontansa alla, joten johdetun koulutuksen tulokset näkyvät joukon osaamisessa sekä tietotaidossa ja edelleen niiden kautta toimintakyvyssä sekä uskossa omaan joukkoon. Toimintavalmiuteen yhteisvaikutus ei ole kuitenkaan yhtä selkeä. Syynä tähän voi olla se, että valmiudessa on kyse myös niistä hetkistä, jolloin joukon johtaja ei ole potkimassa alaisiaan liikkeelle ja mikäli joukon työmoraali ei ole korkea, voi toimintavalmius laskea huomattavasti niinä hetkinä kun, valvontaa ei ole.

Vastaavasti aktiivisesti positiivisia rohkaisumenetelmiä johtamisessaan käyttävien johtajien alaiset kokevat tutkimustulosten perusteella joukkonsa olevan keskimääräistä motivoituneempia joukolle annettujen tehtävien suorittamiseen. Aiheeseen liittyvä teoria tukee tätä havaintoa. Huomion arvoista toki on, että kiittäminen, palkitseminen ja kannustaminen eivät luonnollisestikaan ole ainoita motivaation lähteitä, vaan kyseessä on useista tekijöistä koostuva kokonaisuus, kuten motivaatioteorioidenkin tarkastelussa on havaittu.

Muita merkittäviä yhteisvaikutuksia johtajan käyttäytymisen ja joukon toiminnan välillä olivat jo tavoitettavuuden yhteydessä mainitun tilannetietoisuuden osatekijät tarkasteltuna sekä johtajan oman tilannetietoisuuden, että alaisille tilannetiedon välittämisen näkökulmasta. Keskimääräistä paremmin joukon tilannetietoisuuden eteen työskennelleiden johtajien alaiset kokivat joukon toimintakyvyn keskimääräistä paremmaksi, luottivat enemmän johtajansa ammattitaitoon sekä olivat myös tyytyväisempiä oman joukkonsa kokoonpanoon.

7.4. Yhteenveto

Ensimmäinen koko tutkimusaiheen kannalta kiinnostava kysymys on, onko lopullisten joukotuotantojoukkojen toiminnassa havaittavissa johtajan johtajakoulutushalukkuuteen korreloivia eroja? Kysymykseen ei voida tämän tutkimuksen perusteella antaa absoluuttista vastausta, mutta tällä otannalla ja näistä näkökulmista tarkasteltuna vastaus on kyllä. Erot tosin ovat melko pieniä ja tilastollisesti merkitsevät erot rajautuvat vain harvoihin, aiemmin tässä luvussa käsiteltyihin tekijöihin. Monien tekijöiden osalta voidaan todeta että yhteisvaikutusta ei ole havaittavissa, mutta toisaalta tämä tilastollinen havainto kätelee myös haastatteluista saatujen kommenttien kanssa, joiden mukaan halukkuuden erottuvuus johtajien toiminnassa on tilanne- ja osin myös henkilösidonnaista.

Tutkimuksen liitteenä oleva taulukko 16 kuvaa tutkimuksen loppuasetelmaa melko hyvin. Taulukossa on esitetty johtajien ilmoittamien, kolmella eri tavalla luokiteltujen johtajakoulutushalukkuuksien korrelaatioita alaisten näkemykseen oman joukkonsa toiminnasta. Taulukon keskeisin johtopäätös on, että halukkuuden eri tasoilla ei vaikuttaisi olevan johdonmukaista yhteyttä alaisten näkemykseen joukon toiminnasta, mutta ulotettaessa luokittelu pakotettujen ja vapaaehtoisten vastakkainasetteluun asti, eroa alkaa muodostua. Korrelaatio ei ole järin voimakas eikä edes tilastollisesti merkitsevä, mutta eron tekevät merkitsevät tekijät löytyvät syvemmältä tarkastelusta.

Toinen kiinnostava kysymys on, onko johtajakoulutukseen haluttomuuteen liittyvien havaintojen perusteella mahdollista kehittää palvelukseen liittyviä tekijöitä tai johtajakoulutusvalintajärjestelmää siten, että johtajakoulutus olisi keskimääräisesti haluttavampi vaihtoehto palveluksen suorittamiseksi? Ilmiselvästi yksinkertaisin ja tehokkain keino tämän asian ratkaisemiseksi olisi palveluksen pituuden muuttaminen yhdenmittaiseksi kaikille, mutta kyseinen ratkaisu aiheuttaisi muualla varmasti paljon uusia haasteita. Radikaali palvelusaikojen muutos ei liene ajankohtainen nyt eikä lähitulevaisuudessa. Sen sijaan palvelusajasta on mahdollista

tehdä ajatuksena siedettävämpi. Alokkaiden mieltä painavat ongelmat eivät selvästikään ole päivittäisessä palveluksessa tai päivittäistä toimintakykyä ylläpitävissä huollollisissa toimissa kuten ruokailu, lepo tai henkilökohtainen hygienia, vaan pikemminkin palveluksen taustalla olevissa siviiliasioissa. Näitä asioita ei ole mahdollista eikä tarpeellista poistaa kokonaan alokkaan päiväjärjestyksestä, mutta niitä on mahdollista järjestellä ja hoitaa asianmukaisten tukipalveluiden avulla. Tämä ei välttämättä tarkoita sitä, että tukipalveluiden tai palvelukseen liittyvien sosiaalietuuksien määrää tulisi laajentaa, sillä kyse voi olla pelkästään siitä, ettei alokkaalla ole riittävästi tietoa niiden olemassaolosta tai niihin tukeutumismahdollisuuksista vielä palveluksensa alkuvaiheessa, jolloin palveluksen ulkopuolisen elämän haasteet tuntuvat kaikkein suurimmilta. Myös kynnys asian esille ottamiseksi asiaankuuluvien tukiorganisaatioiden edustajien kanssa voi olla liian korkea.

Toisaalta joidenkin asioiden järjestäminen palveluksen suorittamisen näkökulmasta parhain päin voi olla palveluksen jo käynnistyttyä myöhäistä. Tähän ennaltaehkäisevänä ratkaisuna voisi toimia esimerkiksi kutsunnoissa alkava ja tarvittaessa palveluksen alkuun saakka jatkuva elämäntilanteen seuranta ja ohjaus, jonka tavoitteena olisi ohjata riskiryhmään kuuluvaksi tunnistettuja henkilöitä tulevaan palvelukseen valmistautumisessa. Kutsuntojen tietoiskut, tuleville varusmiehille postitettavat alokasliitteet, sosiaalisen median aiheeseen liittyvä tarjonta sekä mahdolliset joukko-osastojen omat tervetuloa-tietopaketit tekevät kyllä ansiokasta työtä jo tällä hetkellä asian tiimoilta, mutta niidenkin tehokas hyödyntäminen vaatii palvelukseen valmistautuvalta hyvin suurta aktiivisuutta. Ehkä tässä asiassa Puolustusvoimien olisi organisaationa mahdollista kohdata aiempaa paremmin tuleva henkilöstönsä yksilöinä?

Johtajakoulutuksesta saatavasta hyödystä puhutaan paljon. Alokasliite 1/15 kertoo johtajakoulutuksen hyödyistä yhdellä kappaleella tuoreen alikersantin kokemuksen kautta. Hyötyinä mainitaan sinällään osuvasti sosiaalisten taitojen, organisointitaitojen ja paineensietokyvyn kehittyminen sekä johtajakoulutuksesta mahdollisesti hyväksi luettavat opintopisteet unohtamatta johtajakoulutuksen arvostusta työhaussa (Alokasliite 1/15 2014, 8). Kuitenkin näin epämääräiseltä kuulostavat hyödyt kalpenevat helposti jopa sotilaskuljettajana saatavien konkreettisten hyötyjen rinnalla, etenkin ellei johtajakoulutuksen etuja pystytä esittämään painavin, elävään elämään sijoittuvien esimerkein ja argumentein. Hyvä ajoitus konkreettisten esimerkkien esittämiseen tietoiskuina esimerkiksi joidenkin oppilaitosten edustajien, työnantajien sekä johtajakoulutuksen käyneiden yritysjohtajien toimesta voisi olla juuri palveluksen ensimmäisinä viikkoina.

Myös johtajakoulutuksen tavoitteet ja sisällöt vaikuttavat olevan alokaskauttaan palvelevilla varusmiehillä heikosti tiedossa. Kun vajavaiseen tietämykseen yhdistetään vielä kuulopuheet inttitarinoiden stereotyyppisistä ryhmänjohtajista, ei monenkään näkemys varusmiesjohtajuudesta täsmää todellisuuteen ennen kuin halukkuutta johtajakoulutukseen kysytään. Tästä syystä myös johtajakoulutukseen liittyvän objektiivisen tiedon avoimella jakamisella voisi olla positiivinen tai ainakin rakentava vaikutus johtajakoulutukseen suhtautumiseen.

Johtajakoulutushalukkuutta johtajakoulutukseen valitsemisen suhteen voidaan toisaalta tarkastella myös hiukan eri tavalla haettaessa ratkaisua johtajiksi koulutettavan varusmiesmateriaalin motivaatioon. Tällä hetkellä johtajakoulutukseen käsketään joukkotuotantovelvoitteiden mukaisten kiintiöiden tarpeen mukainen määrä johtajia. Jotta johtajakoulutukseen ei tarvitsisi käskää vastahakoista varusmiesmateriaalia, kiintiöajattelusta olisi luovuttava. Toisaalta kiintiöajattelusta luopumisella joutuisi mahdollisesti tinkimään joukkotuotannon laskennallisesta suunnitelmallisuudesta, mutta toisaalta reserviin siirtyvä joukko saattaisi olla motivoituneempi sekä motivaation kautta myös ammattitaitoisempi, jolloin alhaisen suoritustason takia varalisiin sijoittamisen tarve vähenisi. Tällaisen valinta- ja koulutusjärjestelmän suunnittelussa ja käyttöönotossa olisi toki oma problematiikkansa, mutta jostain aiempaa pienemmän sodanajan joukon vaadittu, korkeampi suorituskkyky on hankittava.

8. LÄHTEET

- Alkula Tapani, Pöntinen Seppo & Ylöstalo Pekka 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Juva: WSOY
- Amit Karin, Lisak Alon, Popper Micha & Gal Reuven 2007. Motivation to lead: Research on the motives for undertaking leadership roles in the Israel Defense Forces (julkaisussa Military Psychology, 19(3), 137-160). Lawrence Erlbaum Associates.
- Hersey Paul & Blanchard Kenneth 1990. Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Herzberg Frederick 1987. One more time: how do you motivate employees? (julkaisussa Harvard Business Review) (E-aineisto).
- Holopainen Jaakko, Kosonen Janne & Lindgren Göran 1998. Ihmisten johtaminen sodassa, Suomen reserviupseeriliiton veteraanitutkimus (E-aineisto).
- Kellett Anthony 1990. The soldier in battle: motivational and behavioral aspects of the combat experience (julkaisussa Glad, B. (toim.), Psychological dimensions of war, Sage Publications, 215-235).
- Lindgren Göran & Manninen Kirsti (toim.) 2001. Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana, Suomen reserviupseeriliitto. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Lämsä Anna-Maija. & Hautala Taru 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Maavoimien esikunta 2013. Taistelijan opas 2013. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Nissinen Vesa 1995. Potentiaalinen taistelunjohtajuus ja reservin upseereiksi koulutettavien varusmiesten valintaperusteet, YE-kurssin diplomityö Y1922. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Peltonen Matti. & Ruohotie Pekka 1987. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Pirnes Unto 1989. Kehittyvä johtajuus. Otava.

- Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus 2003. Ryhmänjohtajan käsikirja 2003. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Puolustusvoimien pääesikunnan henkilöstöosasto 2012. Varusmiesten valinnat, asiakirja HI662, 4.10.2012. Helsinki.
- Puolustusvoimien pääesikunnan koulutusosasto 1990. Sotilasjohtaja I-osa. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Reiss Steven 2001. Who am I (E-aineisto).
- Ruohotie Pekka 1998. Motivaatio: tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruotuväki 2014. Alokasliite 1/15. Pirkanmaan Lehtipaino Oy (myös E-aineisto).
- Salmela-Aro Katariina & Nurmi Jari-Erik 2002. Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatio-psykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Savonmäki Tuomo 2007. Kuinka ryhmänjohtajat motivoivat taistelijoita sotaharjoituksessa toimintakyvyn ylläpitämiseksi, pro gradu –tutkielma SM372. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Shils Edward & Janowitz Morris 1948. Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II (julkaisussa “The Public Opinion Quarterly” 12(2), 280-315).
- Sinivuo Juhani 2011. Sotilasryhmän dynamiikka, taistelumoraali ja suorituskyky, Maanpuolustuskorkeakoulu, Käyttäytymistieteiden laitos, julkaisusarja 1 nro 3/2011. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tanninen Jussi-Pekka 2000. Taistelunjohtajan johtamiskäyttäytyminen Suomen sodissa 1939-1945: kymmenen merkittävimmän käyttäytymispiirteen sisällöllinen tarkastelu, kadettitutkielma. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Timpe Dale 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin & Göös.
- Valtanen Mikko 2008. Johtamisen sosiaalipsykologia. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Weinberg Robert & Gould Daniel 2003. Foundations of sport and exercise psychology, 3.painos. Champaign, Illinois: Human Kinetics.

9. LIITTEET

- | | |
|---------|--|
| Liite 1 | Taulukko 16: Johtajien ilmoittamien johtajakoulutushalukkuuksien korrelaatio alaisten näkemykseen oman joukkonsa toiminnasta |
| Liite 2 | Taulukko 17: Ensimmäisen vaiheen kyselyn toisen osion summamuuttujien sisäisen kiinteyden indeksit sekä osioanalyysit |
| Liite 3 | Lomake 1: Aineistonhankinnan ensimmäisen vaiheen kyselyn kyselylomake |
| Liite 4 | Lomake 2: Aineistonhankinnan kolmannen vaiheen kyselyn kyselylomake (alaisversio) |
| Liite 5 | Lomake 3: Aineistonhankinnan kolmannen vaiheen kyselyn kyselylomake (esimiesversio) |

Taulukko 16: Johtajien ilmoittamien johtajakoulutushalukkuuksien korrelaatio alaisten näkemykseen oman joukkonsa toiminnasta (keskiarvo kyselyn 3 alaisversion muuttujista 12-21)

	Pearsonin korrelaatio	Sig. (2- tailed)	N
Vanha halukkuus (1-5)	0,007	0,976	24
Uusi halukkuus (1-5)	-0,061	0,798	20
Vanha halukkuus (luokiteltu 1-3)	0,044	0,839	24
Uusi halukkuus (luokiteltu 1-3)	0,098	0,68	20
Vanha halukkuus (luokiteltu pakotetut vs vapaaehtoiset)	0,292	0,166	24
Uusi halukkuus (luokiteltu pakotetut vs vapaaehtoiset)	0,262	0,264	20

* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä (tasolla 0.05)

** Korrelaatio on tilastollisesti erittäin merkitsevä (tasolla 0.01)

Taulukko 17: Ensimmäisen vaiheen kyselyn toisen osion summamuuttujien sisäisen kiinteyden indeksit sekä osioanalyysit

SUMMAMUUTTUJA	α	Korjattu ominais-korrelaatio	Selitysaste
Osio			
A TUNNEPERÄINEN HALU JOHTAA	.932		
1. Olen kiinnostunut ihmisistä ja heidän johtamisesta.		.796	.666
31. Minulla on taipumus alkaa johtaa toimintaa yhteisöissä joihin kuulun.		.771	.639
51. Yhteisössä toimiessa johdan mieluummin muita, kuin annan jonkun muun johtaa minua.		.685	.517
61. Minulla on tietoinen halu toimia johtajana yhteisöissä joihin kuulun.		.860	.770
71. Olen vastahakoinen toimimaan johtajana. (Huom. käänteinen)		.662	.484
80. Uskon olevani yhteisössä toimiessa hyödyllisempi johtajana kuin alaisena.		.866	.788
93. Pidän ihmisten johtajana olemisesta.		.867	.757
B LASKELMOIVUUS	.743		
40. Suostun olemaan yhteisön johtajana vain, mikäli hyödyn siitä jotenkin.		.654	.541
28. Haluan tietää johtajan etuudet muihin nähden ennen ryhtymistäni johtajaksi.		.409	.168
97. Olen kiinnostunut yhteisön johtamisesta vain, mikäli hyödyn siitä jotenkin.		.670	.544
C SOSIAALIS-NORMATIIVISEN PAINEEN MERKITSEVYYS	.821		
3. Mielestäni minun on soveliasta kieltäytyä yhteisöni johtajuudesta, vaikka olisinkin siihen paras vaihtoehto. (Huom. käänteinen)		.340	.143
22. Suostun toimimaan johtajana, vaikka minut haluani vasten nimitettäisiin johtajan tehtävään.		.662	.481
33. Mielestäni minulla on velvollisuus johtaa muita, mikäli minulta sitä pyydetään.		.741	.586
90. On kunnia ja etuoikeus saada toimia muiden johtajana.		.701	.537
102. Ilmoittaudun aina vapaaehtoisesti yhteisön johtajaksi, mikäli katson olevani pätevin tehtävään.		.673	.538

H JOHTAJAKOULUTUKSEN HYÖDYLLISYYS	.863	
7. Olen kiinnostunut saamaan palautetta toiminnastani henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistamiseksi.	.568	.345
12. Uskon varusmiespalveluksella olevan minulle positiivisia henkisiä vaikutuksia (kuten sosiaalisissa tilanteissa kehittyminen, vastuun ottamisessa kehittyminen).	.750	.565
69. Uskon johtajakoulutuksella olevan mahdollista saada arvokasta johtajakokemusta myöhempää elämää varten.	.750	.636
92. Uskon varusmiespalveluksesta olevan tiedollista tai taidollista hyötyä palveluksen jälkeisessä elämässäni.	.799	.679
I HAASTEISIIN VASTAAMINEN	.794	
2. Johtajana oleminen tarjoaa hyvän mahdollisuuden osoittaa omat kykynsä ja osaamisensa.	.436	.318
17. Minulle on tavanomaista haastaa itseni tekemään asioita jotka ovat mukavuusalueeni ulkopuolella saadakseni onnistumisen elämyksiä.	.602	.453
58. Kouluttajan järjestäessä ryhmäni sisällä leikkimielisen kilpailun, haluan voittaa sen.	.452	.284
60. Pidän haasteista.	.665	.497
75. Suoriutuminen palvelukseen liittyvistä asioista on minulle samantekevää. (Huom. käänteinen)	.534	.294
79. Olen kiinnostunut opettamaan muille ihmisille osiamiani asioita.	.618	.405
J ARVOSTUKSEN JA SUORIUTUMISEN TARVE	.689	
4. Uskon, että palvelustoverini pitävät minua hyvänä tyyppinä.	.520	.317
21. Minusta olisi hienoa päästä muita korkeampaan asemaan.	.443	.355
35. Koen olevani yhdenvertainen tupakavereideni kanssa (eli yhtä arvostettu, vaikutusvaltainen).	.445	.308
52. Tunnen itseni ulkopuoliseksi palvelustovereideni keskuudessa. (Huom. käänteinen)	.364	.286
91. Minusta olisi hienoa olla esimerkillinen ja arvostettu palvelustovereideni keskuudessa.	.504	.368
K HALU VAIKUTTAA ASIOIHIN JA IHMISIIN	.895	
1. Olen kiinnostunut ihmisistä ja heidän johtamisesta.	.718	.595
55. Haluaisin vaikuttaa siihen, miten ihmiset tekevät asioita.	.750	.596
63. Olen kiinnostunut vaikuttamisesta ja vallankäytöstä.	.772	.621

68. Haluaisin vaikuttaa siihen, miten asioita hoidetaan.	.818	.684
73. Haluaisin vaikuttaa siihen, miten ihmiset ajattelevat.	.654	.473
L HALUTTOMUUS OTTAA RISKEJÄ JOHTAJANA	.894	
37. Mikäli olisin johtaja, pelkäisin epäonnistuvani alais- teni silmissä.	.796	.635
43. Pelkään epäonnistumista.	.786	.624
78. Minulla on hyvä itseluottamus. (Huom. käänteinen)	.559	.375
89. Epäonnistumisen pelko on minulle vahvempi tunne kuin onnistumisen ilo.	.712	.523
94. Mikäli olisin johtaja, pelkäisin epäonnistuvani esi- mieheni silmissä.	.758	.619
98. Mikäli olisin johtaja, pelkäisin epäonnistuvani jou- kolleni annetun tehtävän suorittamisessa.	.686	.545
M NEGATIIVINEN OLETUSARVO, HELPOMMAN TIEN VALITSE- MINEN	.656	
23. Valitsen aina vaivattomamman vaihtoehdon vaikka en saisi siitä yhtä paljon hyötyä kuin vaikeammasta vaih- toehdosta.	.352	.125
42. Muiden johtaminen on henkilökohtaisen ajan ja vai- van hukkaan heittämistä.	.526	.303
66. Minulla on riittävästi huolia omasta takaa ilman että alkaisin johtajana huolehtimaan myös muiden asioista.	.554	.325
O TAVOITTEEN ASETANTA MIEHISTÖÖN VALIKOITUMISEN EDUKSI	.799	
5. Miehistökoulutus vaikuttaa minulle riittävän haasta- valta.	.570	.387
25. Miehistökoulutuksella on mielestäni johtajakoulutus- ta selkeämmät tavoitteet.	.642	.590
26. Miehistökoulutuksessa on mielestäni johtajakoulu- tusta monipuolisemmat tavoitteet.	.643	.592
85. Uskon että minussa olisi potentiaalia vastaamaan johtajakoulutuksen haasteisiin. (Huom. käänteinen)	.621	.434
P ARVIO OMASTA SOVELTUMATTOMUUDESTA	.801	
8. Olen joutunut olemaan paljon poissa palveluksesta sairastamisen tai fyysisten vaivojen vuoksi.	.421	.316
9. Olen kokenut tähän astisen palvelukseni henkisesti hyvin raskaaksi.	.581	.419

13. Olen hyvässä fyysisessä kunnossa. (Huom. käänteinen)	.323	.269
15. Koen omaavani jonkin tai joitakin fyysisiä vammoja, ominaisuuksia tai rajoitteita, jotka vaikuttavat heikentävästi suoriutumiseeni palveluksesta verrattuna palvelustovereihini.	.416	.297
24. Pystyn käyttäytymään rauhallisesti, vaikka pääni sisällä kuohuu. (Huom. käänteinen)	.339	.206
27. Olen joutunut olemaan paljon poissa palveluksesta sopeutumattomuuden tai muiden henkisten vaivojen vuoksi.	.310	.206
38. Tulen hyvin toimeen ihmisten kanssa. (Huom. käänteinen)	.302	.383
45. Joudun aina ponnistelemaan paljon uusien asioiden opettelussa.	.505	.377
50. Saan ihmiset kuuntelemaan minua helposti, mikäli minulla on jotain asiaa. (Huom. käänteinen)	.455	.366
56. Koen muille ihmisille esiintymisen stressaavaksi.	.454	.409
64. Olen kokenut tähän astisen palvelukseni fyysisesti hyvin raskaaksi.	.525	.447
77. Pidän P-kaudella koulutettavia asioita vaikeustasoltaan todella vaikeina suhteessa omaan oppimis- ja suorituskyynti.	.542	.404
84. Koen useiden asioiden yhdenaikaisen hoitamisen stressaavaksi.	.507	.330
T ARVOSTUS KANSALLISEN TURVALLISUUDEN JÄRJESTELYJÄ KOHTAAN	.889	
29. Mielestäni Suomi ja suomalaisuus ovat puolustamisen arvoisia asioita.	.744	.569
41. Mielestäni Suomen valtion tulee kyetä takaamaan kansalaistensa turvallisuus maan ulkoisten uhkien varalta.	.639	.471
44. Tunnen velvollisuudekseni suorittaa varusmiespalvelukseni mahdollisimman hyvin.	.681	.528
57. Teen mielelläni oman osuuteni Suomen kansallisen turvallisuuden takaamiseksi (varusmiespalvelus).	.796	.688
72. Mielestäni yleinen asevelvollisuus on hyvä järjestelmä Suomen kansallisen turvallisuuden takaamiseksi.	.801	.665

Lomake 1: Aineistonhankinnan ensimmäisen vaiheen kyselyn kyselylomake

Arvon vastaaja,

Edessäsi on kysely, jolla kartoitetaan saapumiserän 1/14 alokkaiden näkemyksiä ja asenteita varusmiesjohtajakoulutusta kohtaan. Kysely liittyy Maanpuolustuskorkeakoululla opiskelevan yliluutnantti Jani Auvisen sotatieteiden maisteriopintojen pro gradu -tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää ratkaisuja, keinoja ja muutosehdotuksia siihen, miten johtajakoulutukseen pakottamiselta voitaisiin jatkossa välttää.

Varusmiesjohtajakoulutuksen tavoitteena on kouluttaa ammattitaitoisia, omasta tehtävästään kiinnostuneita ja alaistensa silmissä esimerkillisiä ryhmänjohtajia sekä joukkueenjohtajia sodanajan vaativiin tehtäviin. Näiden tavoitteiden täyttymisen perusehtona on johtajiksi koulutettavien hyvä motivaatio ja omakohtainen halu kouluttautua johtajatehtävään. Johtajakoulutukseen pakottaminen ei ole lähtökohtaisesti kenenkään etujen mukaista.

Edellä mainitusta syystä johtuen toivon, että otat tämän kyselyn vakavasti, keskityt vastaamaan kysymyksiin parhaan kykysi mukaan mahdollisimman rehellisesti sekä käytät hetken aikaasi avoimien kysymysten vastausten miettimiseen. Rehelliset, pohditut vastaukset ovat erittäin tärkeitä, sillä hyvin onnistuessaan tutkimus voi vaikuttaa johtajakoulutuksen lähiaikaiseen kehittymiseen yhteisen edun mukaiseen suuntaan.

Tutkimusaineistoa käytetään vain ja ainoastaan tutkimuksen tekemiseen, eikä vastauksianne käytetä mihinkään teidän palvelukseen liittyviin asioihin tai päätöksentekoon. Kyselyaineisto jää ainoastaan tutkijan haltuun, eikä siitä tehdä kopioita. Antamianne vastauksia käsitellään tutkimuksessa täysin nimettöminä. Lisäksi otannan koosta johtuen yksittäisiä vastauksia on tutkimuksen julkitulevista tuloksista mahdotonta yksilöidä.

Vastauslomakkeeseen vastaajaa pyydetään kuitenkin täyttämään oma nimi. Nimi tarvitaan vain ja ainoastaan tämän ja myöhemmin aliupseerikoulussa sekä J-kaudella suoritettavien kyselyn jatko-osien vastausten niputtamista varten. Saman henkilön vastaukset on saatava niputettua yhteen pitkittäistarkastelun mahdollistamiseksi.

Kysely koostuu viidestä osasta. Kysymyksiä on yhteensä 131, joista monivalintakysymyksiä on 128. Huolellinen kyselyyn vastaaminen kestää noin 40min.

Mikäli kyselystä on herännyt kysyttävää, kysy tilaisuuden johtajalta. Muutoin ole hyvä, voit alkaa vastaamaan kyselyyn:

NIMI: _____

OSA I

Ensimmäisessä osiossa kysytään halukkuuttasi johtajakoulutukseen.

Valitse parhaiten halukkuuttasi kuvaava vaihtoehto ympyröimällä vaihtoehdon numero.

Vastaa tämän jälkeen halukkuuden tai haluttomuuden syitä kartoittavaan avoimeen kysymykseen sille varattuun tilaan.

- 1A. Halukkuuteni johtajakoulutukseen on...
- 1 = En ole halukas varusmiesjohtajakoulutukseen.
 - 2 = En vastusta varusmiesjohtajakoulutusta.
 - 3 = Olen halukas varusmiesjohtajakoulutukseen.
 - 4 = Olen erittäin halukas varusmiesjohtajakoulutukseen.
 - 5 = Olen erittäin halukas varusmiesjohtajakoulutukseen sekä halukas sotilasuralle.

- 1B. Perustele edellisen kysymyksen vastauksesi. Miksi et ole halukas? Miksi olet halukas? Miksi et vastusta?
Huom. Älä vastaa "Ei kiinnosta" vaan vastaa esim. "Ei kiinnosta, koska *perustelu1, perustelu2, perustelu3...*"

OSA II

Toisessa osiossa esitetään väitelauseita. Arvioi niiden paikkansapitävyys omalla kohdallasi.

Vastausvaihtoehtoja on kuusi (1-5, X). Vastausvaihtoehdot ovat:

- 1 = Väite ei pidä lainkaan paikkaansa.
 2 = Väite pitää vain hyvin vähän paikkaansa.
 3 = Väite on puoliksi paikkansa pitävä.
 4 = Väite pitää pääosin paikkansa.
 5 = Väite pitää täysin paikkansa.

X = En osaa sanoa / ei mielipidettä.

Käytä vaihtoehtoa X vain, mikäli koet kysymykseen vastaamisen täysin mahdottomaksi.

Ympyröi mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto, ESIMERKIKSI: 1 2 3 **4** 5 X

Kyselyssä on useita samalta kuulostavia kysymyksiä. Älä hämmenny niistä. Kysymykset eivät ole samoja. Lue kysymykset huolella ja keskity vastaamaan kulloinkin vuorossa olevaan kysymykseen.

1. Olen kiinnostunut ihmisistä ja heidän johtamisesta.

1 2 3 4 5 X

2. Johtajana oleminen tarjoaa hyvän mahdollisuuden osoittaa omat kykynsä ja osaamisensa.

1 2 3 4 5 X

3. Mielestäni minun on soveliasta kieltäytyä yhteisöni johtajuudesta, vaikka olisinkin siihen paras vaihtoehto.

1 2 3 4 5 X

4. Uskon, että palvelustoverini pitävät minua hyvänä tyyppinä.

1 2 3 4 5 X

5. Miehistökoulutus vaikuttaa minulle riittävän haastavalta.

1 2 3 4 5 X

6. Olen kokenut tapaturman todennäköisyyden suuremmaksi palvelusaikanani kuin ennen palvelukseen astumista.

1 2 3 4 5 X

7. Olen kiinnostunut saamaan palautetta toiminnastani henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistamiseksi.

1 2 3 4 5 X

8. Olen joutunut olemaan paljon poissa palveluksesta sairastamisen tai fyysisten vaivojen vuoksi.

1 2 3 4 5 X

9. Olen kokenut tähän astisen palvelukseni henkisesti hyvin raskaaksi.

1 2 3 4 5 X

10. Ravinnon tarpeeni on täyttynyt palvelusaikanani yhtä hyvin kuin ennen palvelukseen astumistani.

1 2 3 4 5 X

11. Pystyn pitämään riittävästi yllä palveluksen ulkopuolisia sosiaalisia suhteitani palveluksen ohessa.

1 2 3 4 5 X

12. Uskon varusmiespalveluksella olevan minulle positiivisia henkisiä vaikutuksia (kuten sosiaalisissa tilanteissa kehittyminen, vastuun ottamisessa kehittyminen).

1 2 3 4 5 X

13. Olen hyvässä fyysisessä kunnossa.

1 2 3 4 5 X

14. Mielestäni varusmiesjohtajilla on enemmän vaikutusvaltaa palvelukseen liittyvissä asioissa kuin miehistöllä.

1 2 3 4 5 X

15. Koen omaavani jonkin tai joitakin fyysisiä vammoja, ominaisuuksia tai rajoitteita, jotka vaikuttavat heikentävästi suoriutumiseeni palveluksesta verrattuna palvelustovereihini.

1 2 3 4 5 X

16. Parhaat palvelustoverini ovat mielestäni johtajatyyppejä.

1 2 3 4 5 X

17. Minulle on tavanomaista haastaa itseni tekemään asioita jotka ovat mukavuusalueeni ulkopuolella saadakseni onnistumisen elämyksiä.

1 2 3 4 5 X

18. Henkilökohtainen hygienia on toteutunut palvelusaikanani yhtä hyvin kuin ennen palvelukseen astumistani.

1 2 3 4 5 X

19. Epäonnistuminen johtajana on pahempi asia kuin epäonnistuminen miehistön jäsenenä.

1 2 3 4 5 X

20. Olen kiinnostunut pidemmän palvelusajan erityistehtävistä (esim. lääkintämies, kuljettaja, media-ala, varusmiespappi, sotilassoittaja).

1 2 3 4 5 X

21. Minusta olisi hienoa päästä muita korkeampaan asemaan.

1 2 3 4 5 X

22. Suostun toimimaan johtajana, vaikka minut vasten tahtoani nimitettäisiin johtajan tehtävään.

1 2 3 4 5 X

23. Valitsen aina vaivattomamman vaihtoehdon vaikka en saisi siitä yhtä paljon hyötyä kuin vaikeammasta vaihtoehdosta.

1 2 3 4 5 X

24. Pystyn käyttäytymään rauhallisesti, vaikka pääni sisällä kuohuu.

1 2 3 4 5 X

25. Miehistökoulutuksella on mielestäni johtajakoulutusta selkeämmät tavoitteet.

1 2 3 4 5 X

26. Miehistökoulutuksessa on mielestäni johtajakoulutusta monipuolisemmat tavoitteet.

1 2 3 4 5 X

27. Olen joutunut olemaan paljon poissa palveluksesta sopeutumattomuuden tai muiden henkisten vaivojen vuoksi.

1 2 3 4 5 X

28. Haluan tietää johtajan etuudet muihin nähden ennen ryhtymistäni johtajaksi.

1 2 3 4 5 X

29. Mielestäni Suomi ja suomalaisuus ovat puolustamisen arvoisia asioita.

1 2 3 4 5 X

30. Epäonnistuminen sosiaalisessa tilanteessa (esim. unohtaa mitä piti sanoa) on kamalampaa kuin epäonnistuminen mekaanisessa suorituksessa (esim. et saa kertasinkoa ampumakuntoon).

1 2 3 4 5 X

31. Minulla on taipumus alkaa johtaa toimintaa yhteisöissä joihin kuulun.

1 2 3 4 5 X

32. Pystyn harrastamaan riittävästi muita harrastuksiani (ei-liikunnallisia) palveluksen ohessa.

1 2 3 4 5 X

33. Mielestäni minulla on velvollisuus johtaa muita, mikäli minulta sitä pyydetään.

1 2 3 4 5 X

34. Olen käyttäytynyt palvelusaikanani sosiaalisemmin kuin ennen palvelukseen astumistani.

1 2 3 4 5 X

35. Koen olevani yhdenvertainen tupakavereideni kanssa (eli yhtä arvostettu, vaikutusvaltainen).

1 2 3 4 5 X

36. Pystyn harrastamaan riittävästi haluamaani liikuntaa palveluksen ohessa.

1 2 3 4 5 X

37. Mikäli olisin johtaja, pelkäisin epäonnistuvani alaisteni silmissä.

1 2 3 4 5 X

38. Tulen hyvin toimeen ihmisten kanssa.

1 2 3 4 5 X

39. Olen kiinnostunut aseista, sotatekniikasta ja sodasta ilmiönä.

1 2 3 4 5 X

40. Suostun olemaan yhteisön johtajana vain, mikäli hyödyn siitä jotenkin.

1 2 3 4 5 X

41. Mielestäni Suomen valtion tulee kyetä takaamaan kansalaistensa turvallisuus maan ulkoisten uhkien varalta.

1 2 3 4 5 X

42. Muiden johtaminen on henkilökohtaisen ajan ja vaivan hukkaan heittämistä.

1 2 3 4 5 X

43. Pelkään epäonnistumista.

1 2 3 4 5 X

44. Tunnen velvollisuudekseni suorittaa varusmiespalvelukseni mahdollisimman hyvin.

1 2 3 4 5 X

45. Joudun aina ponnistelemaan paljon uusien asioiden opettelussa.

1 2 3 4 5 X

46. Tiedän miehistökoulutuksen tavoitteet.

1 2 3 4 5 X

47. Palvelusaikana apu on saatavissa helposti, mikäli sellaista tarvitsen (palvelustovereiden tuki, terveydenhuolto, henkisten ja taloudellisten asioiden hoito).

1 2 3 4 5 X

48. Olen vertaillut perin pohjin johtajaksi kouluttautumisen ja miehistöön kouluttautumisen etuja ja haittoja.

1 2 3 4 5 X

49. Unen tarpeeni on täyttynyt palvelusaikanani yhtä hyvin kuin ennen palvelukseen astumistani.

1 2 3 4 5 X

50. Saan ihmiset kuuntelemaan minua helposti, mikäli minulla on jotain asiaa.

1 2 3 4 5 X

51. Yhteisössä toimiessa johdan mieluummin muita, kuin annan jonkun muun johtaa minua.

1 2 3 4 5 X

52. Tunnen itseni ulkopuoliseksi palvelustovereideni keskuudessa.

1 2 3 4 5 X

53. Ajatellessani palvelustovereitani, mielestäni kenestä tahansa voi tulla hyvä johtaja tai esimies mikäli he vain yrittävät tarpeeksi.

1 2 3 4 5 X

54. Havaintojeni mukaan luovuus on tärkeä ominaisuus sotilasjohtajalle.

1 2 3 4 5 X

55. Haluaisin vaikuttaa siihen, miten ihmiset tekevät asioita.

1 2 3 4 5 X

56. Koen muille ihmisille esiintymisen stressaavaksi.

1 2 3 4 5 X

57. Teen mielelläni oman osuuteni Suomen kansallisen turvallisuuden takaamiseksi (varusmiespalvelus).

1 2 3 4 5 X

58. Kouluttajan järjestäessä ryhmäni sisällä leikkimielisen kilpailun, haluan voittaa sen.

1 2 3 4 5 X

59. Varusmiesjohtajilla on mielestäni vaikutusvaltaa ihmisten ja asioiden suhteen palveluksessa.

1 2 3 4 5 X

60. Pidän haasteista.

1 2 3 4 5 X

61. Minulla on tietoinen halu toimia johtajana yhteisöissä joihin kuulun.

1 2 3 4 5 X

62. Olen kokenut pahoinpitelyn todennäköisyyden suuremmaksi palvelusaikanani kuin ennen palvelukseen astumista.

1 2 3 4 5 X

63. Olen kiinnostunut vaikuttamisesta ja vallankäytöstä.

1 2 3 4 5 X

64. Olen kokenut tähän astisen palvelukseni fyysisesti hyvin raskaaksi.

1 2 3 4 5 X

65. Läheiseni arvostavat sitä, että käyn armeijan.

1 2 3 4 5 X

66. Minulla on riittävästi huolia omasta takaa ilman että alkaisin johtajana huolehtimaan myös muiden asioista.

1 2 3 4 5 X

67. Pyrin aina keksimään helpoimman tavan tehdä asioita, vaikka joutuisin näkemään sen eteen vaivaa.

1 2 3 4 5 X

68. Haluaisin vaikuttaa siihen, miten asioita hoidetaan.

1 2 3 4 5 X

69. Uskon johtajakoulutuksella olevan mahdollista saada arvokasta johtajakokemusta myöhempää elämää varten.

1 2 3 4 5 X

70. Tiedän johtajakoulutuksen tavoitteet.

1 2 3 4 5 X

71. Olen vastahakoinen toimimaan johtajana.

1 2 3 4 5 X

72. Mielestäni yleinen asevelvollisuus on hyvä järjestelmä Suomen kansallisen turvallisuuden takaamiseksi.

1 2 3 4 5 X

73. Haluaisin vaikuttaa siihen, miten ihmiset ajattelevat.

1 2 3 4 5 X

74. Olen aiempaa elämäni enemmän huolissani omasta tai perheeni toimeentulosta palvelukseni aikana.

1 2 3 4 5 X

75. Suoriutuminen palvelukseen liittyvistä asioista on minulle samantekevää.

1 2 3 4 5 X

76. Mielestäni johtatyypeillä on muita laajempi sosiaalinen verkosto.

1 2 3 4 5 X

77. Pidän P-kaudella koulutettavia asioita vaikeustasoltaan todella vaikeina suhteessa omaan oppimis- ja suorituskyykyyni.

1 2 3 4 5 X

78. Minulla on hyvä itseluottamus.

1 2 3 4 5 X

79. Olen kiinnostunut opettamaan muille ihmisille osaamiani asioita.

1 2 3 4 5 X

80. Uskon olevani yhteisössä toimiessa hyödyllisempi johtajana kuin alaisena.

1 2 3 4 5 X

81. Onnistuminen johtajana on hienompaa asiaa kuin onnistuminen miehistön jäsenenä.

1 2 3 4 5 X

82. Mielestäni johtajakoulutus olisi miehistökoulutusta hyödyllisempi, mikäli olisi soveltuva johtajaksi.

1 2 3 4 5 X

83. Pystyn ajoittain palveluksessa näyttämään muille, että olen hyvä jossain (esim. liikunnassa, muiden auttamisessa, viihdyttämisessä...).

1 2 3 4 5 X

84. Koen useiden asioiden yhdenaikaisen hoitamisen stressaavaksi.

1 2 3 4 5 X

85. Uskon että minussa olisi potentiaalia vastaamaan johtajakoulutuksen haasteisiin.

1 2 3 4 5 X

86. Olen kokenut kiusaamisen todennäköisyyden suuremmaksi palvelusaikanani kuin ennen palvelukseen astumista.

1 2 3 4 5 X

87. Mielestäni miehistöllä teetetään huonompia tehtäviä kuin johtajilla.

1 2 3 4 5 X

88. Perhetaustani velvoittavat minua johtajakoulutukseen.

1 2 3 4 5 X

89. Epäonnistumisen pelko on minulle vahvempi tunne kuin onnistumisen ilo.

1 2 3 4 5 X

90. On kunnia ja etuoikeus saada toimia muiden johtajana.

1 2 3 4 5 X

91. Minusta olisi hienoa olla esimerkillinen ja arvostettu palvelustovereideni keskuudessa.

1 2 3 4 5 X

92. Uskon varusmiespalveluksesta olevan tiedollista tai taidollista hyötyä palveluksen jälkeisessä elämässäni.

1 2 3 4 5 X

93. Pidän ihmisten johtajana olemisesta.

1 2 3 4 5 X

94. Mikäli olisi johtaja, pelkäisin epäonnistuvani esimieheni silmissä.

1 2 3 4 5 X

95. Pystyn hyödyntämään kaikki kykyni yksinkertaisissa miehistötehtävissä.

1 2 3 4 5 X

96. Olen kokenut sairastumisen todennäköisyyden suuremmaksi palvelusaikanani kuin ennen palvelukseen astumista.

1 2 3 4 5 X

97. Olen kiinnostunut yhteisön johtamisesta vain, mikäli hyödyn siitä jotenkin.

1 2 3 4 5 X

98. Mikäli olisin johtaja, pelkäisin epäonnistuvani joukkoleni annetun tehtävän suorittamisessa.

1 2 3 4 5 X

99. Mielestäni varusmiesjohtajat ovat esimerkillisiä varusmiehiä.

1 2 3 4 5 X

100. Mielestäni johtajilla on merkittäviä koulutuksen suomia etuisuuksia (etuoikeuksia) miehistöön verrattuna.

1 2 3 4 5 X

101. Olen tyytyväinen omaan suoriutumiseeni palveluksesta P-kaudella.

1 2 3 4 5 X

102. Ilmoittaudun aina vapaaehtoisesti yhteisön johtajaksi, mikäli katson olevani pätevin tehtävään.

1 2 3 4 5 X

103. Koen palvelusaikaisen arjen miellyttäväksi, koska perusasioista (ruoka, majoitus, vaatetus, aikataulu, päiväraha) ei tarvitse huolehtia.

1 2 3 4 5 X

OSA III

Kolmannessa osiossa arvioit tyytyväisyyttäsi mainittuihin palvelukseen liittyviin asioihin.

Vastausvaihtoehdot on viisi (1-5). Vastausvaihtoehdot ovat:

- 1 = Täysin tyytymätön.
- 2 = Useimmiten tyytymätön.
- 3 = Puoliksi tyytyväinen, puoliksi tyytymätön.
- 4 = Useimmiten tyytyväinen.
- 5 = Erittäin tyytyväinen.

Ympyröi mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto, ESIMERKIKSI:

1 2 3 **4** 5

1. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin palvelukseen liittyviin asioihin?

A. Palvelustovereihin	1	2	3	4	5
B. Varusmiesjohtajien ammattitaitoon	1	2	3	4	5
C. Varusmiesjohtajien toimintaan	1	2	3	4	5
D. Kouluttajien ammattitaitoon	1	2	3	4	5
E. Kouluttajien toimintaan	1	2	3	4	5
F. Majoitustiloihin	1	2	3	4	5
G. Koulutustiloihin	1	2	3	4	5
H. Varusteisiin (henkilökoht)	1	2	3	4	5
I. Kalustoon (joukkokoht)	1	2	3	4	5
J. Ajankäyttöön (palveluksessa)	1	2	3	4	5
K. Viikko-ohjelmiin	1	2	3	4	5
L. Päivittäisen toiminnan johtamiseen	1	2	3	4	5
M. Asioista tiedottamiseen	1	2	3	4	5
N. Palveluksen rasittavuuteen	1	2	3	4	5
O. Asetettuihin vaatimustasoihin	1	2	3	4	5
P. Koulutusmenetelmiin	1	2	3	4	5
Q. Palautteeseen	1	2	3	4	5
R. Ruokaan	1	2	3	4	5
S. Terveystenhoitoon	1	2	3	4	5
T. Päivärahaan	1	2	3	4	5
U. Sosiaaliin tukiin ja etuuksiin	1	2	3	4	5
V. Vapaiden määrään	1	2	3	4	5
W. Varuskunnan sisäisiin vapaa-ajanviettomahdollisuuksiin	1	2	3	4	5
X. Omaan toimintaani	1	2	3	4	5

OSA IV

Neljännessä osiossa esitetään kaksi avointa kysymystä, joihin vastataan vastaukseen varatuille viivoille.

Pohdi kysymystä hetki ajatuksen kanssa ennen vastaamista.

1. Mikä on mielestäsi tärkein korjattava asia **varusmiespalveluksessa tai yleisessä asevelvollisuudessa**, jotta se olisi omasta näkökulmastasi tarkasteltuna kiinnostavampi?

2. Mikä on tämän hetkisen käsityksesi perusteella tärkein korjattava asia **varusmiesjohtajakoulutuksessa**, jotta se olisi omasta näkökulmastasi tarkasteltuna kiinnostavampi?

KYSELY ON PÄÄTTYNYT, KIITOS VASTAUKSISTASI!

Lomake 2: Aineistonhankinnan kolmannen vaiheen kyselyn kyselylomake (alaisversio)

Arvon vastaaja,

Edessäsi on kysely, jolla kartoitetaan saapumiserän 1/14 alijohtajien sekä 2/14 miehistön näkemyksiä omia varusmiesesimiehiään ja oman joukkonsa toimintaa kohtaan. Kysely liittyy Maanpuolustuskorkeakoululla opiskelevan yliluutnantti Jani Auvisen sotatieteiden maisteriopintojen pro gradu-tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää ratkaisuja johtajakoulutuksen kehittämiseksi.

Varusmiesjohtajakoulutuksen tavoitteena on kouluttaa ammattitaitoisia, omasta tehtävästään kiinnostuneita ja alaistensa silmissä esimerkillisiä ryhmäjohtajia sekä joukkueenjohtajia sodanajan vaativiin tehtäviin. Tässä kyselyssä pääset ilmaisemaan näkemyksesi tavoitteen onnistumisesta oman joukkosi osalta, jotta jatkossa koulutusjärjestelmässä on mahdollista ottaa huomioon nyt havaitut hyvät ja huonot asiat erityisesti johtajien valintaan ja koulutukseen liittyen.

Edellä mainitusta syystä johtuen toivon, että otat tämän kyselyn vakavasti ja keskityt vastaamaan kysymyksiin parhaan kykysi mukaan mahdollisimman rehellisesti. Rehelliset vastaukset ovat erittäin tärkeitä, sillä hyvin onnistuessaan tutkimus voi vaikuttaa johtajakoulutuksen lähiaikaiseen kehittymiseen yhteisen edun mukaiseen suuntaan.

Tutkimusaineistoa käytetään vain ja ainoastaan tutkimuksen tekemiseen, eikä vastauksianne käytetä mihinkään teidän palvelukseen liittyviin asioihin tai päätöksentekoon. Kyselyaineisto jää ainoastaan tutkijan haltuun, eikä siitä tehdä kopioita. Antamianne vastauksia käsitellään tutkimuksessa täysin nimettöminä. Lisäksi otannan koosta johtuen yksittäisiä vastauksia on tutkimuksen julkitulevista tuloksista mahdotonta yksilöidä.

Vastauslomakkeeseen vastaajaa pyydetään täyttämään tilaisuuden alussa osoitettava ryhmätunnistenumero. Tunnistenumero käsketään sen vastaajaryhmän mukaan, mihin kukin vastaaja kuuluu. Ole tarkkana jotta kirjaat varmasti oikean numeron, sillä muuten vastausta ei voida yhdistää siihen joukkoon johon kuulut ja tällöin vastaus ei hyödytä ketään.

Kysely koostuu kahdesta osasta. Kysymyksiä on yhteensä 39, joista kaikki ovat monivalintakysymyksiä. Huolellinen kyselyyn vastaaminen kestää noin 20min.

Mikäli kyselystä on herännyt kysyttävää, kysy tilaisuuden johtajalta. Muutoin ole hyvä, voit alkaa vastaamaan kyselyyn:

TUNNISTENUMERO: _____

OSA I

Ensimmäisessä osiossa selvitetään näkemyksiäsi oman varusmiesesimiehesi sekä oman joukkosi toiminnasta E- ja J-kaudella.

Arvioi lähintä varusmiesesimiestäsi sekä oman joukkosi toimintaa. Kuinka hyvin seuraavat toteamukset pitävät paikkaansa?

Vastausvaihtoehtoja on kuusi (1-5, x). Vastausvaihtoehdot ovat:

- 1 = Toteamus pitää paikkansa aina.
- 2 = Toteamus pitää paikkansa useimmiten.
- 3 = Toteamus pitää paikkansa ajoittain.
- 4 = Toteamus pitää paikkansa vain harvoin.
- 5 = Toteamus ei pidä paikkaansa koskaan.

x = En osaa sanoa / ei mielipidettä.

Käytä vaihtoehtoa X vain, mikäli koet kysymyksen vastaamisen täysin mahdottomaksi.

Ympyröi mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto, ESIMERKIKSI:

1 2 3 **4** 5 x

VARUSMIESESIMIES

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Lähin varusmiesesimieheni pitää minut hyvin tietoisena kulloinkin vallitsevasta tilanteesta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | x |
| 2. Lähin varusmiesesimieheni on hyvin tilannetietoinen kaikessa toiminnassa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | x |
| 3. Lähin varusmiesesimieheni on helposti tavoitettavissa (= on tarvittaessa paikalla tai on kertonut mistä ja millon hänet tavoittaa seuraavan kerran) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | x |
| 4. Lähin varusmiesesimieheni valvoo käskemiensä tehtävien toteuttamista aktiivisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | x |
| 5. Lähin varusmiesesimieheni harjoituttaa alaistensa taitoja myös silloin kun kouluttaja ei ole sitä käskennyt, mikäli harjoittelulle on tarvetta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | x |

6. Lähin varusmiesesimieheni on yksikön kesken hyvässä maineessa.	1	2	3	4	5	x
7. Lähin varusmiesesimieheni kannustaa alaisiaan aktiivisesti.	1	2	3	4	5	x
8. Lähin varusmiesesimieheni kiittää tai palkitsee hyvistä suorituksista.	1	2	3	4	5	x
9. Lähin varusmiesesimieheni näyttää suhtautuvan positiivisesti omaan johtajatehtäväänsä.	1	2	3	4	5	x
10. Lähin varusmiesesimieheni johtaa tarvittaessa omalla esimerkillään.	1	2	3	4	5	x
11. Lähin varusmiesesimieheni tulee hyvin toimeen alaistensa kanssa.	1	2	3	4	5	x

OMA JOUKKO

12. Uskon, että pystyn vaikuttamaan omalla toiminnallani joukkoni suorituskykyyn.	1	2	3	4	5	x
13. Uskon, että joukkoni kykenee suoriutumaan sille annetuista tehtävistä hyvin (eli tehtävä täytetään annetussa aikamäärässä).	1	2	3	4	5	x
14. Joukkoni toimintavalmius on aina korkea.	1	2	3	4	5	x
15. Joukossani vallitsee hyvä yhteishenki.	1	2	3	4	5	x
16. Joukkoni on hyvin motivoitunut tehtävänsä suorittamiseen.	1	2	3	4	5	x
17. Joukkoni suorittaa aina vähäpätöisemmätkin käsketyt tehtävät, vaikka niiden suorittamista ei valvottaisi.	1	2	3	4	5	x
18. Joukkoni tekee kiireelliset ja tehtävän kannalta tärkeät työt aina 100% työteholla.	1	2	3	4	5	x
19. Joukollani on vahva luottamus esimiehensä tietotaitoon ja osaamiseen.	1	2	3	4	5	x
20. Joukkoni on tyytyväinen saadessaan toimia J-kauden mukaisessa kokoonpanossa.	1	2	3	4	5	x
21. Joukkoni toimintakyky on aina hyvä (työskentelyn, koulutuksen ja huollon tasapaino on hyvä).	1	2	3	4	5	x

OSA II

Toisessa osiossa selvitetään näkemyksiäsi oman varusmiesesimiehesi persoonallisuudesta.

Arvioi lähintä varusmiesesimiestäsi. Kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet ilmenevät hänessä?

Vastausvaihtoehtoja on viisi (1-5). Vastausvaihtoehdot ovat:

- 1 = Ominaisuus kuvaa häntä täydellisesti.
- 2 = Ominaisuus kuvaa häntä pääosin.
- 3 = Ominaisuus kuvaa häntä osittain.
- 4 = Ominaisuus kuvaa häntä vain hyvin vähän.
- 5 = Ominaisuus ei kuvaa häntä lainkaan.

Ympyröi mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto, ESIMERKIKSI:	1	2	3	4	5
22. Rehellinen (ei peittele tai vääristele asioita, sanoo niin kuin asiat on)	1	2	3	4	5
23. Avoin (kommunikoi vapautuneesti, ei yritä piiloutua arvomerkkien taa)	1	2	3	4	5
24. Aito (ei esitä mitään, oma persoona näkyy toiminnassa)	1	2	3	4	5
25. Kaukonäköinen (osaa ottaa huomioon tulevia tapahtumia ja valmistautuu niihin)	1	2	3	4	5
26. Itsevarma (johtaa toimintaa varmaotteisesti, ei epäöi)	1	2	3	4	5

27. Vastuuntuntoinen (kantaa vastuun oman joukkonsa toiminnasta myös huonoina hetkinä)	1	2	3	4	5
28. Esimerkillinen (ei vaadi muilta enemmän kuin itseltään, näyttää tarvittaessa esimerkkiä)	1	2	3	4	5
29. Johdonmukainen (ennakoitavissa oleva, ei muuta mieltään jatkuvasti)	1	2	3	4	5
30. Oikeudenmukainen (jakaa tehtäviä oikeudenmukaisesti, suhtautuu asioihin objektiivisesti)	1	2	3	4	5
31. Rauhallinen (ei hätäile, ei stressaa, tekee harkittuja päätöksiä)	1	2	3	4	5
32. Helposti lähestyttävä (kuuntelee tarvittaessa, on henkisesti läsnä, huomioi muiden mielipiteet)	1	2	3	4	5
33. Pitkäpinnainen (ei suutu tai hermostu herkästi)	1	2	3	4	5
34. Ammattitaitoinen (osaa omaan tehtäväänsä liittyvät asiat hyvin)	1	2	3	4	5
35. Inhimillinen (ei vaadi mahdottomia, ymmärtää henkilökohtaisia tarpeita)	1	2	3	4	5
36. Luova (osaa löytää soveltavia tai vaihtoehtoisia ratkaisuita asioihin)	1	2	3	4	5
37. Keskittymiskykyinen (toimii järkevästi väsyneenä/nälkäisenä/kaoottisessa tilanteessa/jne)	1	2	3	4	5
38. Kannustava (kannustaa suoritusten aikana, kiittää tai palkitsee hyvistä suorituksista, antaa vastuuta ja vapauksia sitä ansaitseville)	1	2	3	4	5

KYSELY ON PÄÄTTYNYT, TARKASTA VIELÄ TUNNISTENUMERO!
KIITOS VASTAUKSISTASI!

Lomake 3: Aineistohankinnan kolmannen vaiheen kyselyn kyselylomake (esimiesversio)

Arvon vastaaja,

Edessäsi on kysely, jolla kartoitetaan saapumiserän 1/14 varusmiesjohtajien näkemyksiä omasta suoriutumisesta esimiestehtävästäsi sekä oman joukon suoriutumisesta sille käsketyistä tehtävistä. Kysely liittyy Maanpuolustuskorkeakoululla opiskelevan yliluutnantti Jani Auvisen sotatieteiden maisteriopintojen pro gradu-tutkimukseen, johon olette jo aiemmin ottaneet osaa vastaamalla kysymyssarjan aiempaan osaan.

Tämä kysely on pitkittäistarkastelun jatko-osa, jonka tuloksia vertaillaan aiemman kyselyn sekä osalle toteutetun haastattelun tuloksiin.

Aiemmistä kyselyistä saatu aineisto on ollut sisällöltään hyvin käyttökelpoista ja jotta pitkittäistarkastelusta saadaan kaikki hyöty irti tutkimuksen edistämiseksi, toivon että otat tämän kyselyn vakavasti ja keskityt vastaamaan kysymyksiin parhaan kykysi mukaan mahdollisimman rehellisesti.

Tutkimusaineistoa käytetään vain ja ainoastaan tutkimuksen tekemiseen, eikä vastauksianne käytetä mihinkään teidän palvelukseen liittyviin asioihin tai päätöksentekoon. Kyselyaineisto jää ainoastaan tutkijan haltuun, eikä siitä tehdä kopioita. Antamianne vastauksia käsitellään tutkimuksessa täysin nimettöminä. Lisäksi otannan koosta johtuen yksittäisiä vastauksia on tutkimuksen julkitulevista tuloksista mahdotonta yksilöidä.

Vastauslomakkeeseen vastaajaa pyydetään täyttämään tilaisuuden alussa osoitettava ryhmätunnistenumero. Tunnistenumero käsketään sen vastaajaryhmän mukaan, mihin kukin vastaaja kuuluu. Ole tarkkana jotta kirjaat varmasti oikean numeron, sillä muuten vastausta ei voida yhdistää siihen joukkoon johon kuulut ja tällöin vastaus ei hyödytä ketään.

Kysely koostuu kahdesta osasta. Kysymyksiä on yhteensä 31, joista kaikki ovat monivalintakysymyksiä. Huolellinen kyselyyn vastaaminen kestää noin 15min.

Mikäli kyselystä on herännyt kysyttävää, kysy tilaisuuden johtajalta. Muutoin ole hyvä, voit alkaa vastaamaan kyselyyn:

TUNNISTENUMERO: _____

OSA I

Ensimmäisessä osiossa selvitetään tämänhetkistä suhtautumistasi johtajakoulutukseen.

Valitse parhaiten sopiva vaihtoehto ympyröimällä vaihtoehdon numero.

1. Mikäli palaisin ajassa takaisin omaan P-kauteen ja minulle esitettäisi kysymys halukkuudesta johtajakoulutukseen, vastaisin tähän astisten kokemusteni valossa:

- 1 = En ole halukas varusmiesjohtajakoulutukseen.
- 2 = En vastusta varusmiesjohtajakoulutusta.
- 3 = Olen halukas varusmiesjohtajakoulutukseen.
- 4 = Olen erittäin halukas varusmiesjohtajakoulutukseen.
- 5 = Olen erittäin halukas varusmiesjohtajakoulutukseen sekä halukas sotilasuralle.

OSA II

Toisessa osiossa selvitetään näkemyksiäsi omasta johtajana toimimisestasi sekä johtamasi joukon toiminnasta.

Kuinka hyvin seuraavat toteamukset pitävät paikkaansa?

Vastausvaihtoehtoja on kuusi (1-5, x). Vastausvaihtoehdot ovat:

- 1 = Toteamus pitää paikkansa aina.
- 2 = Toteamus pitää paikkansa useimmiten.
- 3 = Toteamus pitää paikkansa ajoittain.
- 4 = Toteamus pitää paikkansa vain harvoin.
- 5 = Toteamus ei pidä paikkaansa koskaan.

x = En osaa sanoa / ei mielipidettä.

Käytä vaihtoehtoa X vain, mikäli koet kysymykseen vastaamisen täysin mahdottomaksi.

Ympyröi mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto, ESIMERKIKSI:

1 2 3 **4** 5 x

MINÄ ITSE

2. Koin kiinnostusta omaa tehtävääni kohtaan E- ja J-kaudella	1	2	3	4	5	x
3. Olen innoissani omasta tehtävästäni ryhmän tai joukkueen esimiehenä	1	2	3	4	5	x
4. Haluan kehittyä tulevaisuudessa entistä paremmaksi johtajaksi	1	2	3	4	5	x
5. Olen pyrkinyt asettuihin tavoitteisiin parhaani mukaan	1	2	3	4	5	x

6. Olen aktiivinen johtaja	1	2	3	4	5	x
7. Minulle on tärkeää, että tiedän käsillä olevasta tilanteesta mahdollisimman paljon, jotta voin tehdä hyviä päätöksiä	1	2	3	4	5	x
8. Minulle on tärkeää, että alaiseni tietävät käsillä olevasta tilanteesta mahdollisimman paljon, jotta he voivat toimia oikein	1	2	3	4	5	x
9. Haluan, että alaiseni tuntevat minut hyvin	1	2	3	4	5	x
10. Valvon käskemiäni tehtävien toteuttamista aktiivisesti	1	2	3	4	5	x
11. Harjoitutan alaisiani myös omatoimisesti tarpeen niin vaatiessa	1	2	3	4	5	x
12. Annan alaisilleni aina palautetta toiminnasta	1	2	3	4	5	x
13. Kannustan alaisiani parempiin suorituksiin	1	2	3	4	5	x
14. Kiitän tai kehu alaisiani hyvistä suorituksista	1	2	3	4	5	x
15. Asetan joukon edun ja tarpeet oman mukavuudenhaluni edelle	1	2	3	4	5	x
16. Pysin usein motivoimaan alaisiani	1	2	3	4	5	x
17. Olen sisäisesti motivoitunut (onnistuminen ja työn tulosten näkeminen itsessään on motivoivaa, nautin asemastani saadessani johtaa muita ja vastata omista tekemisistä)	1	2	3	4	5	x
18. Olen ulkoisesti motivoitunut (onnistumisesta saatavat palkkiot kuten pidempi lepoaika, kuntoisuuslommat, maine jne. motivoivat minua, pidän siitä ettei tarvitse tehdä miehistön töitä)	1	2	3	4	5	x
19. Johdan usein omalla esimerkillä	1	2	3	4	5	x
20. Olen aina fyysisesti alaisteni mukana harjoituksissa (vrt. esim. sairaspöissaolot, lomat, KOKELAAT = alaisten tapaaminen jos eivät toimi pääsääntöisesti samalla alueella)	1	2	3	4	5	x
21. Olen aina henkisesti alaisteni mukana harjoituksissa (vrt. ajatusten harhailu, muiden asioiden miettiminen)	1	2	3	4	5	x
OMA JOUKKONI						
22. Uskon, että pystyn vaikuttamaan omalla toiminnallani joukkoni suoriutuskyykyyn.	1	2	3	4	5	x
23. Uskon, että joukkoni kykenee suoriutumaan sille annetuista tehtävistä hyvin (eli tehtävä täytetään annetussa aikamäärässä).	1	2	3	4	5	x
24. Joukkoni toimintavalmius on aina korkea.	1	2	3	4	5	x
25. Joukossani vallitsee hyvä yhteishenki.	1	2	3	4	5	x
26. Joukkoni on hyvin motivoitunut tehtävänsä suorittamiseen.	1	2	3	4	5	x
27. Joukkoni suorittaa aina vähäpätöisemmätkin käsketyt tehtävät, vaikka niiden suorittamista ei valvottaisi.	1	2	3	4	5	x
28. Joukkoni tekee kiireelliset ja tehtävän kannalta tärkeät työt aina 100% työteholla.	1	2	3	4	5	x
29. Joukollani on vahva luottamus esimiehensä tietotaitoon ja osaamiseen.	1	2	3	4	5	x
30. Joukkoni on tyytyväinen saadessaan toimia J-kauden mukaisessa kokoonpanossa.	1	2	3	4	5	x
31. Joukkoni toimintakyky on aina hyvä (työskentelyn, koulutuksen ja huollon tasapaino on hyvä).	1	2	3	4	5	x

KYSELY ON PÄÄTTYNyt, TARKASTA VIELÄ TUNNISTENUMERO!
KIITOS VASTAUKSISTASI!